

أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي  
دراسة ميدانية لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد  
المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية في البنك العربي في مدينة  
عمان.

**The impact of competitive priorities on Business  
performance an empirical study to test the  
mediating of Enterprise Resource Planning system  
usage and E-Business adoption in Arab Bank in  
Amman City.**

إعداد

شادي طارق "محمد سعيد" قسراوي

إشراف

أ.د. كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأعمال الإلكترونية

قسم الأعمال الإلكترونية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2015م

## تفويض

أنا الموقع أدناه " شادي طارق"محمد سعيد" قصر اوي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم : شادي طارق"محمد سعيد" قصر اوي




التاريخ : 2015/ 01/ 26م

التوقيع : 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية في البنك العربي في مدينة عمان وأجيزت بتاريخ: 2015/01/26م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كامل محمد المغربي مشرفاً و رئيساً
	جامعة الشرق الأوسط	د. اسعود المحاميد عضواً من داخل الجامعة
	جامعة فيلادلفيا	د. سمير عزيز العبادي عضواً من خارج الجامعة

## شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان ، حمداً يليق بجلاله وعظمته ، وصلّ اللهم على خاتم الرسل سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم. والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذا البحث، بعد أن يسّر العسير، وذللّ الصعب ، وفرّج اللهم

كما أدبنيّ بفضله والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة لمشرفي الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة اكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه جزاه الله خيراً

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها ، ولا يفوتوني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزأهم الله عني خيراً. والله ولي التوفيق.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث / شادي قسراوي

## الإهداء

### والدي العزيز

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

### والدتي الحبيبة

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

### إخوتي وأخواتي

إلى رياحين حياتي .. إلى من هم أقرب إليّ من روحي وبهم أستمد عزتي وإصراري

### زوجتي الحبيبة

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد .. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت معها معنى الحياة .

### أبنائي وبناتي

إلى من أغلي من وهبتهم حياتي ومن أرى النور عندما ينظرون في عيوني

الباحث / شادي قسراوي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1) المقدمة
3	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) أهداف الدراسة
6	(4-1) أهمية الدراسة
8	(5-1) فرضيات الدراسة
9	(6-1) أنموذج الدراسة
11	(7-1) حدود الدراسة
11	(8-1) محددات الدراسة
12	(9-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
15	الفصل الثاني الإطار النظري و الدراسات السابقة
16	(1-2) المقدمة
17	(2-2) مفهوم الأولويات التنافسية.
24	(3-2) نظام تخطيط موارد المنظمة Enterprise Resource Planning System(ERP)
27	(4-2) تكنولوجيا الأعمال الالكترونية E-Business
29	(5-2) الأداء المنظمي
31	(6-2) البنك العربي
32	(7-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية
48	(8-2) العلاقة بين متغيرات الدراسة
48	(9-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
51	(1- 3) المقدمة
51	(2- 3) منهج الدراسة
51	(3- 3) مجتمع الدراسة وعينتها
51	(4- 3) وحدة والمعاينة
52	(5- 3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
55	(6- 3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
57	(7- 3) المعالجة الإحصائية
59	(8- 3) صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
61	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.
62	(1-4) المقدمة
62	(2-4) تحليل بيانات الدراسة
72	(3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
76	(4-4) اختبار فرضيات الدراسة
93	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
94	(1-5) مناقشة النتائج
98	(2-5) الاستنتاجات
99	(3-5) التوصيات
101	قائمة المراجع
102	أولاً : المراجع العربية
105	ثانياً: المراجع الأجنبية
111	قائمة الملحقات
112	(1) أسماء السادة محكمي أداة الدراسة ( الاستبانة )
113	(2) أداة الدراسة (الاستبانة)



## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1-3)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-3)
53	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(4-3)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-3)
60	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	(6-3)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (التكلفة المنخفضة)	(1-4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (الجودة)	(2-4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (سرعه التسليم)	(3-4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (المرونة).	(4-4)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات أبعاد الأولويات التنافسية	(5-4)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة	(6-4)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.	(7-4)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير الأداء المنظمي	(8-4)

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
72	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness-Kurtosis	(9-4)
73	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Kolmogorov-Smirnov	(10-4)
74	اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)	(11-4)
75	اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)	(12-4)
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي	(13-4)
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة.	(14-4)
79	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.	(15-4)
80	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي.	(16-4)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي.	(17-4)
84	نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة)	(18-4)
86	نتائج تحليل المسار بوجود تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	(19-4)
91	نتائج تحليل المسار للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط	(20-4)
92	ملخص نتائج اختبار الفرضيات.	(21-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل - الشكل
10	أنموذج الدراسة	(1-1)
83	نتائج تحليل مسار دون وجود المتغير الوسيط(استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة) (الأثر المباشر	(1-4)
84	نتائج تحليل مسار بوجود المتغير الوسيط(استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة) (الأثر غير المباشر	(2-4)
86	نتائج تحليل مسار دون وجود المتغير الوسيط (تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) (الأثر المباشر	(3-4)
87	نتائج تحليل مسار بوجود المتغير (تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) (الأثر غير المباشر	(4-4)
89	نتائج تحليل مسار دون وجود التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط (الأثر المباشر)	(5-4)
90	نتائج تحليل مسار بوجود التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط (الأثر غير المباشر)	(6-4)

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
112	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة ( الاستبانة )	1
113	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## المخلص باللغة العربية

أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي دراسة ميدانية لاختبار الدور الوسيط  
لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية في البنك العربي في  
مدينة عمان.

إعداد

شادي طارق قسراوي

إشراف

أ.د. كامل محمد المغربي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي دراسة  
ميدانية لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية في  
البنك العربي في مدينة عمان. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بناء  
على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع  
مديري الفروع ورؤساء الأقسام العاملين في البنك العربي في مدينة عمان، أما عينة الدراسة الفعلية  
بلغت (126) استبانة من أصل (128) تم توزيعها على مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام  
العاملين في فروع البنك العربي في مدينة عمان من خلال إجراء مسح شامل.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: كان مستوى الأولويات التنافسية واستخدام

نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكتروني في البنك العربي مرتفع من وجهة نظر

عينة الدراسة. وقد جاءت أولوية التكلفة في المرتبة الأولى ثم سرعة التسليم والجودة والمرونة

بالتوالي كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أولوية التكلفة والجودة والمرونة في استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وليس لأولوية سرعة التسليم، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأولويات الجودة وسرعة التسليم في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، في حين أن المرونة والتكلفة لا يوجد لهما أي أثر، وقد بينت الدراسة أيضا النتائج التالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي ووجود دور وسيط جزئي لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي ووجود دور وسيط جزئياً للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي.

وبناءً على النتائج يوصي الباحث على ضرورة قيام البنك العربي بتفعيل استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة لتعزيز أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي، كما يوصي أيضا بضرورة تبني الأعمال الإلكترونية لتعزيز أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي للبنك العربي.

## **Abstract**

**The impact of competitive priorities on Business performance  
an empirical study to test the mediating of Enterprise  
Resource Planning system usage and  
E-Business adoption in Arab Bank in Amman City.**

**Prepared By**

**Shadi tareq Qasrawi**

**Supervised by**

**Prof.Kamel Al mograbi**

This study aimed to know the impact of competitive priorities on Organizational Performance: an empirical study to test the mediating role of the integration of enterprise resource planning system and e-business technology adoption at Arab Bank in Amman City. For the purpose of achieving the objectives of the study, the researcher design a questionnaire based on the relevant studies to collect data from the study sample. The study population consisted of all branch managers and department heads working at the Arab Bank in Amman City. The actual sample of the study is (126) questionnaires out of (128) were distributed to branches managers; deputies managers, heads of departments who work at the Arab Bank in Amman city through a comprehensive survey. The study arrived to a set of results, the most important amongst are: competitive priorities level, use of resources planning system and adoption of e-business technology in the

Arab bank is high from the perspective of the study sample. The cost priority came first and then the speed of delivery, quality and flexibility respectively. There is significant statistical impact for cost priority, quality and flexibility in the use of resource planning system but not for speed of delivery. There is significant statistical impact for quality and speed of delivery priorities on the adoption of e-business technology but not for flexibility and cost priorities. The results also showed there is significant statistical impact for enterprise resource planning system use and e-business technology adoption on organizational performance. There is partial mediating role for e-business technology adoption in the impact of competitive priorities on organizational performance. There is partial mediating role for the integration of enterprise resource planning system use and e-business technology in the impact of competitive priorities on organizational performance. There is no mediating role for enterprise resource planning system use in the impact of competitive priorities on organizational performance. Based on the research results, the researcher recommends that the necessity for Arab bank to activate enterprise resource planning system to enhance the impact of competitive priorities on organizational performance. Arab bank must ensure the integration between enterprise resource planning system and e-business technology to achieve superior business performance.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1-1): المقدمة
- (2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3-1): أهداف الدراسة
- (4-1): أهمية الدراسة
- (5-1): فرضيات الدراسة
- (6-1): أنموذج الدراسة
- (7-1): حدود الدراسة
- (8-1): محددات الدراسة
- (9-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة



## (1-1): المقدمة

بات من الواضح أن الشركات على اختلاف أنواعها لابد أن يكون لديها إستراتيجية تنافس دقيقة تتوافق مع ظروف بيئة العمل الحالية. ففي ظل ظروف البيئة المتغيرة وعدم وجود التأكد البيئي أصبح لا مفر أمام الشركات من تحديد طريقة المنافسة في خدماتها ومنتجاتها وفي الأسواق التي تتنافس فيها. ففي ظل تنوع الخدمات المصرفية التي يرغب الزبائن في الحصول عليها، أصبح من الصعب على البنوك التجارية تلبية كافة هذه الخدمات بنفس الوقت. وهذا يفرض على البنوك التجارية تحديد الأولويات التنافسية التي ستستخدمها للاستجابة للسوق. وأشارت الدراسات السابقة (Ward, 1998; Kathuria, 2000) إلى أربعة مقاييس للأولويات التنافسية هي: التكلفة المنخفضة، والجودة، ووقت التسليم، والمرونة.

فالأولويات التنافسية تحدد كيفية توزيع واستخدام موارد المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتنامية. وجاء نظام تخطيط موارد المنظمة ليحل محل نظم المعلومات التقليدية التي تعطي صورة جزئية عن كل نشاط من أنشطة البنك. وأشار الباحثون (Laframboise & Reyes, 2005; Molla & Bhalla, 2006) إلى أن استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة يساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال السرعة في تسليم المنتجات والخدمات والمرونة في الاستجابة لحاجات الزبائن، وإدارة المعلومات بشكل كفؤ. ويمكن أن نستنتج من ذلك أن نظام تخطيط الموارد يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي من خلال تحديد الأولويات التنافسية التي يتبعها البنك.

وعليه فالأولويات التنافسية التي يتبعها البنك تقوم بتحديد الكيفية التي يستخدم فيها نظام تخطيط موارد المنظمة Enterprise Resource Planning System(ERP) والتي تتضمن)

إدارة المعلومات، للرقابة على المخزون، لتقليل التكاليف، سرعة التسليم). ولكي يتحقق التوافق بين الأولويات التنافسية ونظم تخطيط موارد المنظمة لابد من ربط نظام تخطيط الموارد بتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، وأما نظام تخطيط موارد المنظمة فإن هدفه الأساس هو أتمتته العمليات الداخلية للبنك وربط وحداته الوظيفية مع بعضها البعض. إلا أن هناك عمليات خارجية تربط البنك بكافة زبائنه وشركائه ولا بد من ربطها مع العمليات الداخلية لكي يتمكن البنك من الاستجابة والتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن وتلبيةها بالسرعة الممكنة وهذا هو جوهر تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

وبما أن المهمة الأساسية لتكنولوجي الأعمال الإلكترونية هي تحقيق التكامل والتعاون مع الزبائن وشركاء الأعمال، فلا بد أن تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي. والأداء المنظمي، كمفهوم واسع ومؤشر كلي للأداء، يمكن أن يتأثر زيادة أو نقصاً بعوامل عديدة كالأولويات التنافسية، ونظم تخطيط موارد المنظمة، وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، واستراتيجيات الأعمال المتبعة، والعنصر البشري، وإدارة المعرفة والمعلومات المتاحة داخل البنك.... وغيرها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي من خلال استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في البنك العربي الذي يعتبر احد المؤسسات القليلة التي تستخدم نظام تخطيط الموارد للمنظمة ونظم الأعمال الإلكترونية.

## (1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في الوقت الذي ازدادت فيه حدة المنافسة عالمياً وإقليمياً ومحلياً نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتغير غير المسبوق في حاجات ورغبات الزبائن و سلوك المنافسين دفع بالبنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني إلى ضرورة تحديد أولوياتها التنافسية لكي تتمكن من

البقاء وتحسين مركزها التنافسي وأداؤها التنظيمي. إلا أن مديري البنوك لا زالوا في حيرة بالنسبة لتلك الأولويات، و أثر تلك الأولويات على الأداء المنظمي للبنك إلا أن بعض البنوك قد اعتمدت على أولوية التكلفة المنخفضة ، وهناك بنوك أخرى اعتمدت على الجودة بالتركيز على فئة محددة من الزبائن ، وفئة ثالثة من البنوك ركزت على سرعة تسليم الخدمات المصرفية وجميعها أدت إلى نتائج ايجابية في أداء المنظمة. إلا أن الأسئلة الرئيسية التي تحاول البنوك الإجابة عليها هو كيف تقوم هذه البنوك بترتيب أولوياتها حسب الأهمية تبعاً للظروف التي تمر بها، وكيف يعاد ترتيب هذه الأولويات في حال تغيرت الظروف البيئية للمنظمة، وكيف يمكن أن تؤثر تلك الأولويات على استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية؟ هذه مجموعة قليلة من التساؤلات التي تدور في أذهان مديري البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني ومنها بلا شك البنك العربي.

ولذلك، جاءت هذه الدراسة لإلقاء مزيد من الضوء على موضوع في غاية الأهمية هذه الأيام أكثر من أي وقت مضى هو: كيف يمكن للأولويات التنافسية في القطاع المصرفي أن تؤثر على استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؟ الذي ينعكس بشكل نهائي على الأداء المنظمي. ويبدو أن الأولويات التنافسية المتمثلة بالجودة (Quality) والتكلفة المنخفضة (Low Cost) وسرعة التسليم (Fast Delivery) والمرونة (Flexibility) يصعب تحقيقها في الواقع العملي في نفس الوقت .

ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل بسؤالها الرئيس الذي ينص على (ما هو أثر الأولويات

التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي؟)

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما مستوى الأولويات التنافسية في البنك العربي، واستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة، وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، والأداء المنظمي في البنك العربي؟
- ما هو أثر الأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في البنك العربي؟
- ما هو أثر الأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في البنك العربي؟
- ما هو أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك العربي؟
- ما هو أثر تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك العربي؟
- ما مدى دور استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي؟
- ما مدى دور التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي؟
- ما مدى دور التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي؟

### (1 - 3): أهداف الدراسة

يتبلور هدف الدراسة الرئيس ب: التعرف على أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي

في البنك العربي؟ ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى الأولويات التنافسية في البنك العربي، واستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة، وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، والأداء المنظمي في البنك العربي.
- التعرف على أثر الأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في البنك العربي.

- التعرف على أثر الأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في البنك العربي.
- التعرف على أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك العربي.
- التعرف على أثر تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك العربي.
- التعرف على دور استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي.
- التعرف على دور تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي.
- التعرف على دور التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي.

#### **(1 - 4): أهمية الدراسة**

يمكن تحديد جوانب أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

#### **1 الأهمية العلمية:**

- أ - ربطت هذه الدراسة بين مجموعة من المتغيرات لم يتم ربطها من قبل الدراسات العربية والاجنبية السابقة، (حسب علم الباحث) إذ إن معظم الدراسات السابقة، تناولت بالبحث، الأولويات التنافسية ومبادئ الجودة الشاملة (الجاسمي، 2007)، ونظام إدارة التكاليف والأولويات التنافسية (الشعباني، 2010) التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأولويات التنافسية (يونس والنعمة، 2010)، ومتطلبات الصيانة الشاملة والأولويات التنافسية (السمان ووهاب، 2012)، و جودة حياة العمل والأولويات التنافسية (عبد الرحمن، 2013)، ونظم تخطيط الموارد وأمثله خلق القيمة (أحمد وآخرون، 2011)، وأثر تكامل نظم تخطيط موارد المنظمة مع نظم المعلومات المحاسبية (سلمان، 2008)، تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والذكاء التنظيمي (الزبن، 2013)،

ولكنها لم تجمع بين الأولويات التنافسية ونظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والأداء المنظمي في أنموذج دراسة واحد.

ب - غالبية الدراسات السابقة، تناولت جوانب مختلفة من الدراسة الحالية في بيئات عمل مختلفة سياسياً واجتماعياً وثقافياً، وليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة الأردنية بشكل عام، ولذلك جاءت أهمية هذه الدراسة من تطبيقها على البيئة الأردنية.

ج - تناولت الدراسة الحالية موضوع يعتبر حديث نسبياً، حيث تفتقر المكتبة العربية لمثل هذا النوع من المواضيع على حد علم الباحث.

د - بيئة العمل الحالية تفرض على المنظمات على اختلاف أنواعها، تحديد أولوياتها التنافسية وكيفية استخدامها للنظم التكنولوجية التي يمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل مما يمكنها من البقاء والنجاح ولذلك، يصبح من الضرورة بحث أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي من خلال استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

## 2- الأهمية العملية:

أ - من المتوقع أن تفيد النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة أصحاب القرار في البنك العربي في توضيح أثر الأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي مما يشكل خارطة طريق مستقبلية للبنك عند الاستثمار في أي نظم تكنولوجية جديدة بحيث تتوافق مع الأولويات التنافسية التي يتبعها البنك وتدعمها.

ب - كما يمكن لمديري البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني من الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التحقق من قوة العلاقة بين الأولويات التنافسية المستخدمة في البنك والنظم التكنولوجية المستخدمة ومدى توافقها مع تلك الأولويات.

## (1 - 5): فرضيات الدراسة

تم صياغة الفرضيات الآتية بناءً على الدراسات السابقة التي تم تحديدها من قبل الباحث،

ومن أنموذج الدراسة الوارد في الشكل (1-1):

### الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>01</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثانية H<sub>02</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في

البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثالثة H<sub>03</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في

البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الرابعة H<sub>04</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الخامسة H<sub>05</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك

العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية السادسة H<sub>06</sub>.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر الأولويات

التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية السابعة $H_{07}$ .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

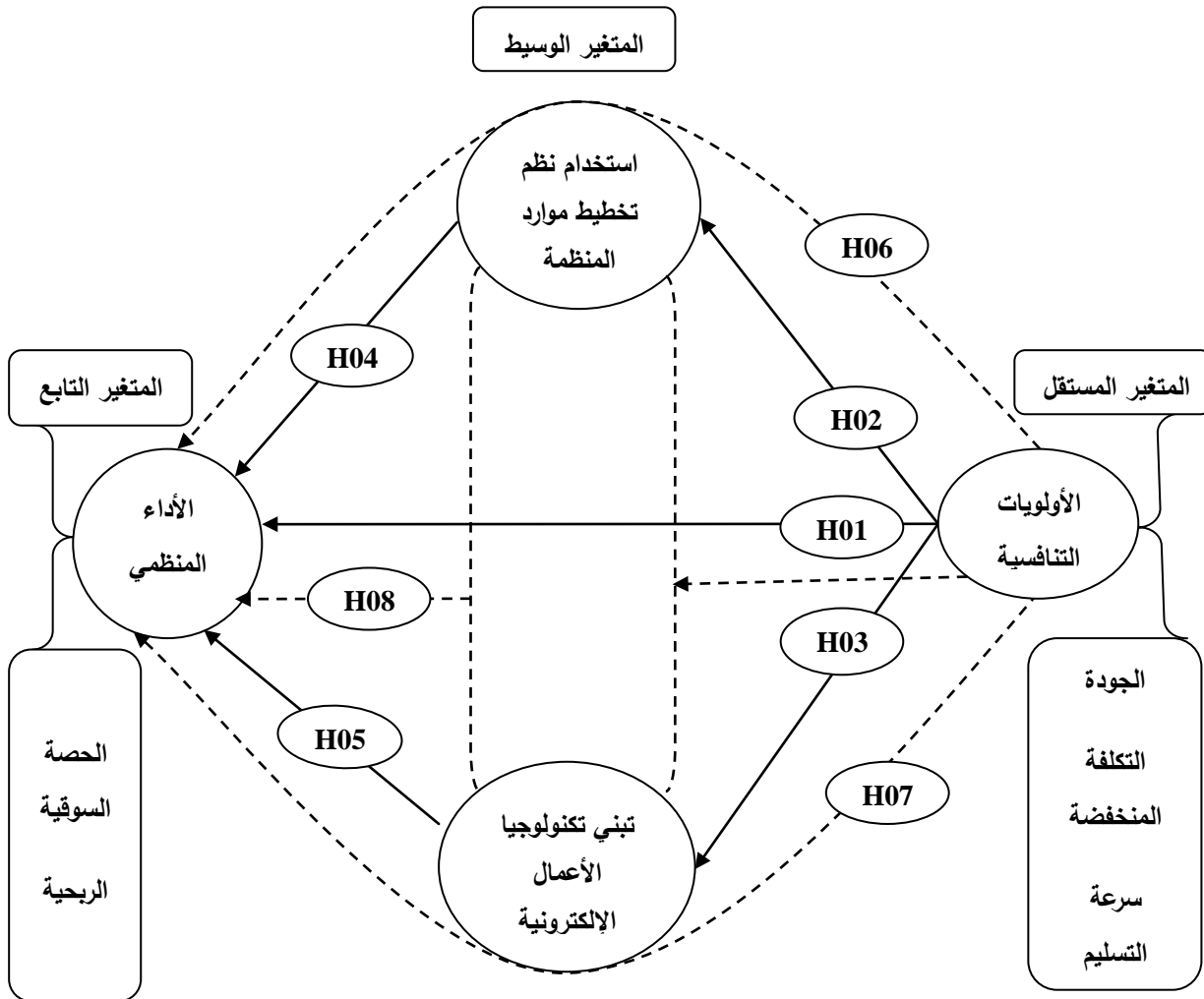
### الفرضية الرئيسية الثامنة $H_{08}$ .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (1 - 6): أنموذج الدراسة

يتكون أنموذج الدراسة من ثلاث أنواع من المتغيرات: المتغير المستقل: الأولويات التنافسية المتمثلة بالجودة والتكلفة المنخفضة وسرعة التسليم والمرونة. والمتغيرات الوسيطة: استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. والمتغير التابع: الأداء المنظمي مقاساً بالحصة السوقية والربحية كما هو موضح في الشكل رقم (1-1).





الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة  
(من إعداد الباحث)

النموذج من إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة ذات العلاقة: فيما يتعلق بالأولويات التنافسية تم الاعتماد على دراسة (Naqshbandi & Idris, 2012)، واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة بالاعتماد على دراسة (Chang, et al., 2008; Doll & Torkzadeh, 1998) وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بالاعتماد على دراسة (Lin & Lee, 2005) والأداء المنظمي بالاعتماد على دراسة (Law and Ngai, 2007; Voola, et al., 2012)

## (1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على بحث آراء جميع المديرين (مدير فرع، مساعد أو نائب

مدير فرع، مدير وحدة/ إدارة، رئيس قسم) العاملين في فروع البنك العربي في مدينة عمان.

**الحدود الزمنية:** يتوقع أن تستغرق هذه الدراسة فصلين دراسيين لإنجازها خلال العام الجامعي

2015/2014.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على فروع البنك العربي في مدينة عمان وعددها ( 52

فرعاً).

**الحدود العلمية:** اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد متغيرات الدراسة على الدراسات السابقة ، ذات

العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة. وقد اعتمدت في قياس

الأولويات التنافسية على دراسة (Naqshbandi & Idris, 2012) واستخدام نظم تخطيط موارد

المنظمة بالاعتماد على دراسة (Chang, etal., 2008) وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

بالاعتماد على دراسة (Lin & Lee, 2005) والأداء المنظمي بالاعتماد على دراسة

(Law and Ngai, 2007; Voola, etal., 2012)

## (1 - 8): محددات الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على البنك العربي وفروعه في مدينة عمان، ولم تشمل جميع فروع البنك

العربي في بقية محافظات المملكة أو حتى في بقية الدول العربية والأجنبية.

2. اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي لا تخلو من التحيز وتعكس آراء

المبحوثين في فترة توزيع الإستبانة.

3. المتغيرات التي شملتها الدراسة هي الأولويات التنافسية، واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، والأداء المنظمي. ولم تتطرق إلى متغيرات معدلة للعلاقات المفترضة في أنموذج الدراسة كحجم البنك، وملكية البنك، ومزودي نظم تخطيط موارد المنظمة، واستراتيجيات الأعمال المستخدمة.

### (1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

لكي يتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، لا بد من تعريف متغيرات الدراسة تعريفاً إجرائياً للتمكن من قياسها بدقة، ولغايات هذه الدراسة يمكن تعريف متغيراتها إجرائياً وكما يأتي:

#### الأولويات التنافسية (competitive Priorities) :

تصف مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها المنظمة في بناء مركزها التنافسي في السوق الذي يمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وتتألف من أربعة أبعاد: الجودة، والتكلفة المنخفضة، وسرعة التسليم، والمرونة.

(أبو زيد، 2012; Ketchen, et al., 2008; Phusavat & Kanchana, 2007)

#### الجودة (Quality) :

تشير إلى مدى تركيز المنظمة على تحسين أنشطتها وعملياتها بغية زيادة رضا العملاء و موثوقية المنتج و الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها بحيث تكون أعلى من جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة.

(أبو زيد، 2014; Ketchen, et al., 2008; Phusavat & Kanchana, 2007)

#### التكلفة المنخفضة (Low Cost) :

تشير إلى قدرة المنظمة على ضبط تكاليف الإنتاج وتحسين إنتاجية العمل واستخدام المعدات بطريقة فعالة الأمر الذي يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات تتصف بالتكلفة المنخفضة والمنافع

( Thürer, etal., 2013; Phusavat & Kanchana, 2007; Ketchen, etal., 2008)

**سرعة التسليم (Fast Delivery) :**

تشير إلى قدرة المنظمة على تخفيض الوقت المطلوب لتسليم المنتجات أو الخدمات وتحقيق تواريخ التسليم بموثوقية عالية.

(ابو زيد، 2014; Thürer, etal., 2013)

**المرونة (Flexibility):**

تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل منتجاتها وخدماتها لكي تفي بحاجات ورغبات الزبائن المختلفة من خلال تعديل تصميم المنتجات والخدمات، والقدرة على العمل بربحية من خلال تقديم

مستويات مختلفة من المنتجات والخدمات. (أبو زيد، 2014; Thürer, etal., 2013)

**نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) Enterprise Resource Planning System :**

هو عبارة عن برنامج حاسوبي متقدم يهدف إلى أتمتة أكبر جزء من عمليات المنظمة الداخلية وتكاملها باستخدام مجموعة من النظم الفرعية (Subsystems) مثل (المالية، المشتريات، المبيعات، إدارة الموارد البشرية، المستودعات، التصنيع وسلسلة التوريد...) من خلال ربطها بقاعدة بيانات مركزية تعطي المديرين صورة كاملة عن أنشطة المنظمة لحظة بلحظة وفي أي وقت

كان. (الذنيبات، 2014)

**استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة Enterprise Resource Planning usage :**

يشير إلى مدة وكثافة وتكرار استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة من قبل العاملين في انجاز مهام عملهم الروتينية وغير الروتينية (chang, 2008).

### تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية E-business:

يشير إلى مدى تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكنه من تكوين علاقات عمل متينة مع زبائنه كأفراد وشركات وشركاء الأعمال الآخرين و تمكنهم من إجراء أي معاملات تجارية بوقت وتكلفة وجهد قليل.

(lin & lee, 2005)

### الأداء المنظمي Business performance :

يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق حصة سوقية، وربحية أعلى من المنافسين المباشرين من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة. (ابو زيد، 2014 )

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1-2): المقدمة
- (2-2): الأولويات التنافسية
- (3-2): نظام تخطيط موارد المنظمة
- (4-2): تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية
- (5-2): الأداء المنظمي
- (6-2): البنك العربي
- (7-2): العلاقة بين متغيرات الدراسة
- (8-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (9-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2 - 1): المقدمة

إن التغييرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والديمقراطية والتغييرات في حاجات ورغبات الزبائن أدت إلى تغيير أولويات المنافسة لدى المنظمات عبر الزمن. فبعد أن كانت المنظمات تركز على تقديم منتجات بأقل التكاليف، تزايد عدد المنافسين في كل قطاع من القطاعات التجارية فأصبحت المنافسة السعرية في أوجها الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن بقية المنتجات المتاحة في الأسواق. ونتيجة لقيام المنافسين بتقليد وإنتاج منتجات مشابهة للمنتجات الفريدة ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث أن أولوية تنافسية جديدة تمثلت بعنصر الزمن، فركز العديد من الشركات على تسليم المنتجات في الوقت الذي يرغب الزبون بالحصول عليها أو عند الطلب.

ولاحقاً ظهرت المرونة كأولوية تنافسية ففي ظل تنوع حاجات ورغبات العملاء ولكي تحقق المنظمة مركز تنافسي قوي لابد لها من القدرة على تقديم منتجات أو خدمات متنوعة تلبي حاجات ورغبات العملاء المختلفة. فضلاً عن، أن التغييرات غير المسبوقة وغير المتنبأ بها في بيئة العمل تخلق درجة عالية من التذبذب بالطلب الأمر الذي يفرض أيضاً على المنظمات أن تتمتع عمليات إنتاجها بمرونة عالية لتقليل الخسائر التي يمكن أن تنجم عن تصنيع منتجات لا تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء الجديدة. كل ذلك دفع بالمنظمات الحديثة إلى التفكير ملياً بأولوياتها التنافسية ووضعها أمام تحد كبير في تحديد أي الأولويات التنافسية التي يمكن أن تتبعها المنظمة لبناء مركز تنافسي قوي.

## (2-2): مفهوم الأولويات التنافسية

في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية أصبح على الشركات تحديد أولوياتها التنافسية للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل المتمثلة بتنوع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. ففي الأسواق التي تتميز بالاستقرار يكون من السهولة على الشركة الاعتماد على إستراتيجية واحدة للمنافسة وغالباً ما تكون التكلفة المنخفضة، لكن عندما تشتد حدة المنافسة على أساس السعر (التمثل بتقديم منتجات بأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين) أصبح من الضرورة على الشركات البحث عن أولويات تنافسية أخرى لتمييز نفسها عن المنافسين المباشرين من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت الذي يرغب الزبون بالحصول عليها أو من خلال تقديم منتجات وخدمات متنوعة حسب حاجات ورغبات الزبون الشخصية. وتصف الأولويات التنافسية الطريقة والإجراءات التي تتبعها الشركات في بناء مركزها التنافسي. وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد الأولويات التنافسية (kathuria, 2000; kim, 2013; huang, etal., 2010 ; chi, etal., 2009 ; Thürer, etal., 2013 ; أبو زيد، 2014).

## (2-2-1): أبعاد الأولويات التنافسية

فرضت ظروف البيئة الحالية على المنظمات تبني مجموعة من الأولويات لبناء قدرتها التنافسية. وتفاوتت أبعاد الأولويات التنافسية عبر الزمن فبدأت بالتكلفة وانتهت بالمرونة ولازالت التغيرات التي تحصل في بيئة العمل ربما تتطلب ابتكار أولويات تنافسية جديدة. فالدراسات السابقة تناولت أبعاد عدة للأولويات التنافسية. فمثلاً، حدد (Kathuria, 2000) الأبعاد للأولويات التنافسية بأنها : التكلفة المنخفضة، والتسليم ، والجودة، والمرونة. حيث أن الأولويات التنافسية تحدد الكيفية التي سيتم فيها توزيع موارد المنظمة المختلفة والطريقة التي سيتم فيها القيام بعمليات



الأنشطة المختلفة. وتعود جذور الأولويات التنافسية إلى دراسة (Skinner, 1974) التي اقترح فيها أن الأولويات التنافسية تتكون من التكلفة المنخفضة، والجودة، والتسليم، والمرونة. وأكد (الشعباني، 2010) على أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على الأولويات الأربعة الرئيسية المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، والجودة، والمرونة، وسرعة التسليم ويمكن إضافة البعد البيئي كبعد خامس للأولويات التنافسية في ظل تزايد المطالبات بضرورة أن تكون المنتجات والخدمات المقدمة صديقة للبيئة ولا تخلق أي نوع من أنواع الضرر لتلك البيئة.

وأوضح (Chi, et al., 2009) أن التوافق بين الأولويات التنافسية المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة التسليم، والمرونة وخصائص بيئة العمل المتغيرة والمعقدة والمتذبذبة ضرورة لتحقيق التميز التنافسي. فقد بين (Huang, et al., 2010) أن الأولويات التنافسية المتمثلة بالتكلفة، والمرونة، سرعة التسليم هي عبارة عن عوامل موقفية تتنبأ بتبني التجارة الإلكترونية. وفي نفس السياق، أوضح (Naqshbandi & Idris, 2012) أن الأولويات التنافسية في صناعة الخدمات يمكن أن تتكون من التكلفة المنخفضة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداعية. وهذه الأولويات التنافسية تلعب دوراً مهماً وتعتبر محدداتاً رئيسياً لتبني نظم تكنولوجيا الإنترنت. وفي هذه الدراسة سنركز على الأولويات التي أتفق الباحثون عليها المتمثلة بالتكلفة المنخفضة، والجودة، والمرونة، وسرعة التسليم.

#### أولوية التكلفة المنخفضة:

تعد التكلفة المنخفضة الأولوية الأولى لبناء مركز تنافسي في السوق، حيث تسعى المنظمات إلى إنتاج منتجات وبيعها بسعر أقل من المنافسين لتحقيق حصة سوقية أكبر وبالتالي الحصول على ربحية أكبر. ويرى (Krajewski & Ritzman, 2001) أولوية التكلفة المنخفضة

على أنها القدرة على إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وعرف (الموسوي، 2008) التكلفة المنخفضة على أنها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق تكلفي على المنافسين. في حين عرفها (الشعباني ، 2010) تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق، والتنافس على أساس التكلفة يتطلب التركيز والاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

وأوضح (الموسوي، 2008) أن المنظمات التي تتمكن من السيطرة على تكاليفها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة مع المنافسين في الصناعة تكون لها اليد العليا في السوق. ولكن أولوية التكلفة المنخفضة وحدها لا تكفي خاصة في الأسواق التي يتواجد فيها عدد من المنافسين، فلا بد من إتباع أولويات أخرى كالجودة للبقاء والنمو. ويشير ( الجاسمي، 2007) إلى أن المنظمات التي تركز على تخفيض التكاليف كأولوية تنافسية تقوم بتحليل هيكل الكلف وتحاول تخفيض كلف العمل المحتملة وليست فقط كلفة العمل المباشر فالتكلفة المنخفضة تمنح ميزة تنافسية على المدى القصير ولكن لا يمكن استمرارها في المدى الطويل ما لم ترافقها أولويات تنافسية أخرى كالمرونة وسرعة التسليم والجودة.

#### أولوية الجودة:

تعد الجودة الأولوية الثانية التي تلجأ إليها المنظمات في حال تزايدت المنافسة السعرية إلى حدود يصعب معها الاستمرار عند انخفاض الأسعار عن تكاليف الإنتاج الأمر الذي يقود إلى تراكم الخسائر. وترتبط أولوية الجودة وتتداخل مع إستراتيجية التمايز التي تركز في جوهرها على تقديم منتجات أو خدمات فريدة مقارنة مع المنافسين في السوق. ويأخذ التميز عدة أشكال منها:

التميز في التصميم و النوعية والتكنولوجيا وخدمات الزبائن (أبو حميدة ، 2013). وتستخدم الشركات إستراتيجية التمايز لتجنب المنافسة السعرية المباشرة مع المنافسين واستخدامها كوسيلة لخلق عائق دخول أمام المنافسين الجدد. ويرى (Krajewski & Ritzman, 2001) الجودة على أنها التصميم ذو الأداء العالي واتساق الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة، أم (الشعباني، 2010) فعرّفها على أنها جودة مخرجات الشركة كما يدركها الزبون وهي إحدى الوسائل الجاذبة للزبون لشراء منتجات وخدمات الشركة. فالشركات التي تستخدم الجودة كأولوية تنافسية تبحث بشكل مستمر عن مقابلة حاجات العملاء المتنامية والمختلفة وفي العديد من الحالات يتم استباق تلك الحاجات و خلق حاجات جديدة لدى العملاء كما هو الحال في سوق الهواتف الذكية.

ويرى (Porter, 1985) أن البحث والتطوير والتصميم والعلاقات الوطيدة مع الموردين هي الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز والأداة الوحيدة لتحقيق أولوية الجودة. فأولوية الجودة تحقق مجموعة من المنافع للعملاء والشركة على حد سواء كالحصول على منتجات مطابقة لتوقعاتهم ورغباتهم وحاجاتهم، تساعد العملاء على التفريق بين خصائص المنتج الذي يحصلون عليه مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة في السوق، إن تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة يمكن الشركة من زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها وتوفير درجة من الاطمئنان لدى العميل عند استخدامه المنتج (أبو حميدة، 2013). وقسم (الموسوي، 2008) الجودة إلى ثلاثة أقسام: جودة التصميم، جودة المطابقة، وجودة الخدمة. جودة التصميم تشير إلى درجة ملائمة التصميم مع المتطلبات التي يرغب العميل بها . أما جودة المطابقة تتعلق بدرجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم. وتشير جودة الخدمة إلى التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي

سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة. وقسم (الجاسمي، 2007) أبعاد الجودة في الخدمات بما يلي:

1. الوقت (Time and Timeliness): مقدار الوقت الذي يجب أن ينتظر فيه الزبون للحصول على الخدمة، وهل أنجزت الخدمة حسب الوقت المقرر.

2. الاكتمال (Completeness): هل تم توفير كل شيء يبحث عنه الزبون.

3. اللطافة (courtesy): كيف يعامل الزبائن من قبل العاملين.

4. الانسجام (consistency): هل أن نفس مستوى الخدمة يقدم لكل زبون وفي كل وقت.

5. سهولة الوصول والملائمة (Accessibility and Convenience): هل من السهولة الحصول على الخدمة.

6. الدقة (accuracy): هل تنفذ الخدمة بشكل صحيح وفي كل وقت.

7. الاستجابة (responsiveness) كيف تستجيب المنظمة للمواقف غير المألوفة التي تحدث في بيئة العمل.

ولا يكفي تقديم المنتجات بجودة عالية كأولوية تنافسية، فالوقت الذي يرغب العميل فيه أصبح ذو أهمية كالجودة.

**أولوية سرعة التسليم:**

هناك مرادفات عديدة لأولوية سرعة التسليم كالوقت والسرعة والتسليم والزمن والموثوقية

(الشعباني، 2010). ومع ازدياد أهمية الوقت للزبون، ازدادت أهمية المنافسة على السرعة في

تسليم المنتجات والخدمات في الوقت الذي يرغب به أو يطلبه الزبون. الأمر الذي أضاف أولوية

سرعة التسليم للأولويات السابقة ولا تقل في الأهمية عنها. فالعديد من المنظمات بدأت تتنافس

على أساس الوقت المتمثل بسرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون (البكري، 2007). ويعتبر الاهتمام بالوقت والسرعة في تسليم المنتجات بوقت يقل عما يستطيع المنافسين المباشرين تقديمه يعد أولوية تنافسية تقوم على ثلاثة أبعاد (اللامي وآخرون، 2008): أولاً وقت الانتظار يشير إلى الوقت المستغرق من استلام الطلبات من الزبائن لحين تجهيزها . ثانياً التسليم في الوقت المحدد الذي يشير إلى سعي المنظمة إلى تسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد والمتعاقد عليه مع الزبائن . ثالثاً وقت التطوير الذي يشير إلى الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد. فسرعة التسليم تشير إلى الموثوقية والسرعة في تسليم المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة (Krajewski & Ritzman, 2001) ، في حين عرفها (الشعباني ، 2010) على أنها قدرة الشركة تخفيض الوقت المستغرق بين تطوير المنتج وتسليمه بشكله النهائي للزبون. ويرى(الموسوي، 2008) سرعة التسليم على أنها قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع و تسليم المنتج أو الخدمة بالشكل الذي يرضي الزبون. وكلما كانت المنظمة لديها القدرة على تسليم منتجاتها وخدماتها في الوقت الذي يحتاجها فيه الزبائن كلما حققت تفوق تنافسي على المنافسين. ولكن نتيجة لتباين حاجات ورغبات العملاء في المنتجات والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها، فلا بد من إضافة أولوية جديدة تتمثل بالمرونة في تقديم تلك المنتجات والخدمات. **أولوية المرونة:**

أصبحت أولوية المرونة ضرورة في ظل تنوع واختلاف حاجات ورغبات العملاء. وعرف (الموسوي، 2008) المرونة على أنها الاستجابة السريعة التغيير في طلب الزبون فضلاً عن رضا الزبون في سرعة التسليم من خلال تقليص الوقت اللازم للتسليم. وتزداد أهمية المرونة كأولوية تنافسية بتزايد طبيعة وحجم الأسواق والثقافات التي تتعامل معها المنظمة. ففي الأسواق المحلية

ذات الثقافة الواحدة تكون الحاجة إلى المرونة أقل مقارنة مع الأسواق العالمية ذات الثقافات المتعددة. فالمرونة هي القدرة على تعديل المنتجات والخدمات لتفي بحاجات ورغبات العملاء الفريدة من خلال تعديل تصميم المنتجات والخدمات، والقدرة على العمل بربحية من خلال مستويات إنتاج مختلفة (Krajewski & Ritzman, 2001) في حين عرفها (الشعباني، 2010) على أنها قدرة الشركة على الانتقال من منتج إلى آخر ومن زبون إلى آخر بأقل تكلفة ووقت ممكنين. وبمجرد أن يتم اختيار الأولويات التنافسية المناسبة تصبح الأساس للكثير من قرارات البنية التحتية والقرارات الهيكلية (Yen & Sheu, 2004).

فالقرارات الهيكلية تشير إلى مكان الآلات الإنتاجية، والطاقة الإنتاجية، والعمليات، والتكامل. وهذه القرارات عادة ما تكون طويلة الأمد وإستراتيجية في طبيعتها. بينما قرارات البنية التحتية تتعلق بمهارات القوى العاملة، ونظم المكافأة، ونظم الرقابة والتخطيط، وقضايا الجودة، والهيكل التنظيمي. وهذه القرارات تكتيكية في طبيعتها مقارنة بالقرارات الهيكلية. وهذه الأولوية تختلف من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى. ويرى (الجاسمي، 2007) المرونة على أنها قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيرات في مزيج الإنتاج وحجم الإنتاج وتصميم المنتج.

ويمكن أن نستنتج من العرض السابق للأولويات التنافسية، أن النظم التكنولوجية التي يمكن أن تتبناها أي شركة تتوقف على الأولويات التنافسية التي حددتها الشركة لنفسها مسبقاً بناء على عوامل البيئة الداخلية والخارجية. ولذلك، فإن استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية يتوقف على الأولويات التنافسية التي يمكن استخدامها البنك. وهذا يعني أن درجة الاستخدام والتبني تتغير وفقاً لتغير أهمية الأولويات التنافسية بالنسبة للبنك. فالمنظمات التي تكون أولويتها التنافسية سرعة التسليم و المرونة ربما تسعى لامتلاك حصة سوقية

وربحية أكبر من المنافسين. وفي المقابل، المنظمات التي تسعى إلى خفض التكاليف لن يكون من أولوياتها الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والتي عادة ما تكون تكلفتها في البداية عالية جداً. لذلك في ظل تزايد حدة المنافسة والتغيرات غير المسبوقة في بيئة العمل لابد من تحديد الأولويات التنافسية التي هي في الأساس تتبع من الإستراتيجية التنافسية فإستراتيجية اقل التكاليف تعكس أولوية التكلفة المنخفضة والابتعاد عن الاستثمارات طويلة الأجل التي تتطلب مزيد من الأموال. أما في حال كانت الإستراتيجية المتبعة هي التميز فان من أولويات الشركة أولاً الاستثمار في البحث والتطوير والتكنولوجيا لتحسين الجودة و سرعة التسليم و المرونة. ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على كيف يمكن للأولويات التنافسية أن تؤثر على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة كنظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية لتحقيق أداء منظمي متميز.

## **Enterprise Resource Planning (2 - 3): نظام تخطيط موارد المنظمة System(ERP)**

إن نظام تخطيط موارد المنظمة عبارة عن حزم برمجية متكاملة لإدارة عمليات المنظمة المختلفة من خلال تكامل جميع عناصر الأعمال المتضمنة لتخطيط الإنتاج، المشتريات، التصنيع، والمبيعات، والتوزيع، والمحاسبة، وخدمة العملاء (Yen & Sheu, 2004)، وعادة ما يتم بناء نظام تخطيط موارد المنظمة بناء على أفضل ممارسات الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير عمليات الأعمال جزئياً أو كلياً لكي تتوافق مع أفضل الممارسات للقيام بعملية معينة أو نشاط معين. وفي حال اقتناع الشركة بأنها تنفذ عمليات أعمالها وفقاً للممارسات التي تراها هي الفضلى لابد من إعادة هندسة عمليات النظام لكي تتوافق مع عمليات الأعمال المطبقة.

لذلك فإن تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة يؤثر على جوانب مختلفة لعمليات الأعمال والأداء مقارنة بالنظم التقليدية السائدة. فنظام تخطيط موارد المنظمة هو نظام حاسوبي متقدم يتألف من نماذج عديدة (كالمشتريات، والمحاسبة، والإنتاج، والتسليم) غايتها الأساسية هو أتمتة عمليات المنظمة في الدرجة الأولى وإعطاء بيانات ذات جودة عالية لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالدرجة الثانية. فنظام تخطيط موارد المنظمة يؤثر على عمليات الأعمال من خلال إعادة هيكلتها وفقاً لأفضل الممارسات التي يمكن تنفيذها لذلك النشاط.

كما يؤدي استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة إلى تحقق منافع عديدة منها مشاركة أفضل في المعلومات بين الوحدات الوظيفية داخل الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات والتخطيط، وتحسين التنسيق بين الوحدات الوظيفية مما ينتج عنه كفاءة عالية وسرعة في الاستجابة لطلب الزبائن واستفساراتهم (Chang, et al., 2008).

#### فوائد نظام تخطيط موارد المنظمة

ويرى (Law & Ngai, 2007): بأنه كي تقوم الشركات بشكل عام والبنوك بشكل خاص بتبني واستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة لابد للنظام من تحقيق جملة من المنافع التي تفوق تكلفة تنفيذه .

وقد حدد (Ifinedo, et al., 2010) بان استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة له فوائد قد تتمثل فيما يلي: يسمح بتكامل تدفق البيانات بشكل ميسر، وإن النظام يساعد على تكامل عمليات الأعمال المختلفة بين الوحدات الوظيفية، ويدعم النظام مشاركة المعلومات على طول سلسلة التوريد، ويساعد على تحقيق الكفاءة التشغيلية، ويساعد المديرين والمشرفين على مراقبة تدفق العمل في الوقت الحقيقي، كما يقوم النظام بزيادة مستوى الإنتاجية، والفعالية، والأداء التنظيمي.



وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي يحققها نظام تخطيط موارد المنظمة إلا أن هناك نسب فشل عالية واجهت هذا النظام في العديد من الشركات، خاصة في الدول النامية كالأردن (Hawari & Heeks, 2010)، الأمر الذي دفع الباحثين والمديرين على حد سواء للتعرف على أهم العوامل الحرجة التي تقود إلى نجاح أو فشل النظام (Law & Ngai, 2007; Maditinos, et al., 2012) وحددت الدراسات عوامل متعددة يمكن أن تلعب دورا مهما في نجاح أو فشل نظام تخطيط موارد المنظمة منها: مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات، فهم متطلبات المستخدم، إدارة التغيير، خطة التنفيذ، إدارة المشروع، دعم الإدارة العليا، الضغوط الخارجية، والثقة (schniederjans &Yadav, 2013). كما قسم (Awsii, 2013) العوامل المؤثرة على نجاح نظام تخطيط موارد المنظمة إلى عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ( دعم الإدارة العليا، والدعم على مستوى المنظمة، وإعادة هندسة العمليات، وإدارة المشروع الفعال، والثقافة التنظيمية) وعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بـ(دعم موردي نظام تخطيط موارد المنظمة).

في حين حاول بعض الباحثين التعرف على العلاقة بين عوامل نجاح النظام على مستوى المنظمة ككل، وبين (Ifindo, et al., 2010) أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة على مستوى المنظمات. الأمر الذي يستدعي التعرف على أثر الأولويات التنافسية في استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة (Yen & Sheu, 2004) للتأكد من تحقيق النظام للفوائد المرجوة منه.

كما بين (Chang, et al., 2008) أن استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية: فالعوامل الفردية تتعلق بالنتائج المتوقعة قصيرة المدى، والنتائج المتوقعة طويلة المدى، والتأثير. أما العوامل التنظيمية تتعلق بالظروف المساعدة، والعوامل

الاجتماعية، والتعقيد، والتوافق. في حين بين (Awsii, 2013) أن المنافع المدركة لنظام تخطيط موارد المنظمة يمكن أن تقسم إلى: منافع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المدركة، والمنافع التشغيلية المدركة، والمنافع الإدارية المدركة، والمنافع التنظيمية المدركة.

## (2 - 4): تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية E-Business

يرى الباحثون في هذا المجال أن التبني والتنفيذ الفعال لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الشركات على اختلاف أنواعها يمكنها من تحقيق مجموعة من المزايا منها: تحسين عملية اتخاذ القرار، وإدارة معلومات الشركة بشكل أفضل، وتحسين وتقوية العلاقة مع العملاء، واستغلال أمثل للموارد، وخفض الكلف وزيادة الربحية (Ang & Husain, 2012). وقد أشار (Hsu, 2013) أن المنافع المحتملة لاستخدام أي تقنية للمعلومات لن تتحقق إلا من خلال تكاملها مع النظم الأخرى المتاحة في بيئة العمل، لذلك فإن المنافع المحتملة لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية و نظام تخطيط موارد المنظمة كالتنسيق والتكامل في تبادل البيانات والمعلومات لن تتحقق ما لم يتم ربطهما معاً. وعليه، فالتكامل بين تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية ونظم تخطيط موارد المنظمة يسهل من عمليات تبادل المعلومات بين المنظمات ويساعد على تسهيل عملية التنسيق.

وعرف (Hsu, 2013) تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية على أنها التكنولوجيا المبنية على الإنترنت مثل الشبكات الخارجية، واتصالات تبادل البيانات الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية والتي تربط شركتين أو أكثر لإجراء عمليات أعمال إلكترونية كالبيع الإلكتروني، والشراء الإلكتروني، وتبادل المعلومات الإلكتروني مع الزبائن والموردين وشركاء الأعمال الآخرين. ونتيجة لانخفاض تكاليف تنفيذ واستخدام تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية فهي تمكن من تكامل المعلومات الناجمة عن نظم تخطيط موارد المنظمة بين الشركات. وكما عرفها (Turban, et al., 2010) على أنها عبارة

عن تكامل وترابط أعمال المنظمة مع بعضها البعض بما فيها المنتجات والخدمات والإجراءات المستخدمة في العمليات من خلال شبكة الإنترنت، بحيث تستطيع المنظمة من إدارة كافة أعمالها من خلال موقعها الإلكتروني.

ويمكن تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية المنظمة من ربط بيئتها الداخلية والخارجية معاً بغض النظر عن تباعد فروعها أو وحداتها جغرافياً، حيث تسمح تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بربط كافة أصحاب المصالح من عملاء وعاملين وموردين ومالكين بإدارة المنظمة بشكل فعال يمكنهم من متابعة شؤونها في الوقت الحقيقي (Lin & Lin, 2008).

فالأعمال الإلكترونية تستند على تقنية تكنولوجيا الإنترنت والتي تتوزع بين الشبكات الداخلية (intra-net) والشبكات الخارجية (extra-net) بحيث يسمح التكامل بين الشبكتين في خلق نوع من التنسيق في أنشطة المنظمة الداخلية (من خلال نظام تخطيط موارد المنظمة) و أنشطتها الخارجية المتمثلة بعلاقتها بالموردين وشركاء الأعمال الآخرين (سلسلة التوريد) من أجل تحسين أدائها وتحقيق المنافع المحتملة للمنظمة الافتراضية (Tavana, 2012).

ويعتبر (Johnston, et al., 2007) مفهوم الأعمال الإلكترونية مفهوم واسع يتعدى الحدود التقليدية للمنظمة ليشمل التنسيق بين كافة أنشطتها الداخلية المتمثلة بالإنتاج والمخزون والموارد البشرية والمحاسبة لیتضمن أنشطتها الخارجية المتمثلة بعلاقتها مع الموردين والعملاء والمنافسين وأصحاب المصالح المختلفين.

أشار الباحثين (الذنيبات، 2014; 2012; Ang & Husain, 2008; Beheshti, et al., 2008)

أن تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تمكن المنظمة من تحقيق مجموعة من الفوائد التي تتضمن تحسين العلاقة مع شركاء العمل، تحقيق ميزة تنافسية، توفير أداة إدارية قوية لإدارة سلاسل

التوريد، تحقيق التكاملية بين النظم، والتغيير التنظيمي وتحسين الإجراءات. كما اشار (الذنيبات، 2014) إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه المنظمات عند تبنيها لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كصعوبة المحافظة على أمن البيانات التي يتم تبادلها إلكترونياً خاصة البيانات المالية، والتكاليف المرتفعة لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية مقارنة مع زيادة المخاطرة في الحصول على العوائد المتوقعة منها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، وضعف البنية التحتية للاتصالات والشبكات، حيث أن أي خلل في البنية التحتية سيؤثر سلباً على أداء الأعمال الإلكترونية لمهامها. وهناك العديد من تقنيات تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تتبناها المنظمات فمنها ما يتعلق بضمان اتصال فعال مع البيئة الخارجية للمنظمة ومنها ما يتعلق بتحقيق الكفاءة التشغيلية في إدارة العمليات الداخلية، فقد صنف (Blumenthal, 2011) تقنيات تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية إلى خمسة فئات وهي تقنيات البنية التحتية للاتصال، وتقنيات مشاركة البيانات، ونظم سلسلة التوريد، ونظم تخطيط موارد المنظمة، ونظم إدارة علاقات الزبائن.

## (2 - 5): الأداء المنظمي

تسعى الشركات على اختلاف أنواعها إلى تحسين أدائها بشكل مستمر من خلال زيادة حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات وزيادة العائد على الاستثمار وزيادة العائد على الأصول من خلال تقديم منتجات وخدمات تفي بحاجات العملاء. ويعتبر الأداء المنظمي هو حصيللة الجهد الكلي المبذول من قبل جميع العاملين في المنظمة إدارة وعاملين في تنفيذ الأنشطة والعمليات بأقل كمية ممكنة من الموارد المستخدمة وبشكل يتجاوز توقعات العملاء. وكان التركيز في البداية على المؤشرات المالية لقياس الأداء إلا أن هناك أنشطة وعمليات يمكن القيام بها الآن لكن لن يظهر أثرها على المدى القصير (خلال السنة المالية) مما يشير إلى القصور في استخدام المؤشرات

المالية كوسيلة وحيدة لقياس الأداء (عبدويان ، 2010) فالأداء مفهوم واسع ومتطور بتطور المتغيرات التنظيمية التي يتم بحثها، وسيبقى الشغل الشاغل لجميع الإدارات في الوقت الحاضر والمستقبل (عبدويان، 2010).

ويرى (Armstrong, 2006) انه وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت موضوع الأداء المنظمي وطرق قياسه إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على الأبعاد التي تقيس الأداء المنظمي. طالما أن الأداء هو المؤشر الكلي الذي يحكم على نجاح أو فشل المنظمة. وتستخدم الشركات أدوات وطرق مختلفة للقيام بذلك خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا الحديثة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وسرعة الشركة في تنفيذ أنشطتها المختلفة. وركزت الدراسات على المؤشرات المالية لقياس الأداء كالحصة السوقية، والربحية، والعائد على الأصول، ومتوسط أسعار البيع، وجودة المنتج، ورضا المستهلكين (أبو زيد، 2014).

فالعديد من الدراسات التي أشارت بشكل مباشر إلى أثر نظم تخطيط موارد المنظمة في تحسين الأداء المنظمي من خلال رفع كفاءة عمليات الشركة المختلفة وتحسين جودة القرارات من خلال سرعة معالجة البيانات وبدقة متناهية. وفي الوقت نفسه أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في سرعة تدفق البيانات والمعلومات من المصادر الخارجية الذي يساعد الشركة في الحصول على صورة أوضح للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والاستجابة لها في الوقت المناسب الذي يؤدي بدوره إلى تقليل نسبة عدم التأكد في القرارات الإستراتيجية المتعلقة ببيئة العمل الخارجية.

ومن المهم وجود التوافق بين الأولويات التنافسية التي تستخدمها الشركة للاستجابة للتغيرات السوقية والنظم التكنولوجية التي تربط وحدات الشركة الوظيفية مع بعضها البعض ومع

الشركات الأخرى. وهذا التكامل بين الأولويات التنافسية والنظم التكنولوجية المستخدمة يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي.

وهناك عدة مقاييس للأداء المنظمي منها المالي وغير المالي وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على المقاييس المالية (الحصة السوقية ، الربحية ) بناء على تقييم المديرين لتلك المؤشرات مقارنة بالبنوك المنافسة وذلك لصعوبة الحصول عليها كبيانات حقيقة من أفراد عينة الدراسة.

## (2 - 6): البنك العربي

تأسس البنك العربي والذي يتخذ من عمان، الأردن، مقراً له في العام 1930 وهو يمتلك حالياً أكبر شبكة مصرفية عربية عالمية تضم ما يزيد عن 600 فرع في 30 بلد موزعة عبر خمس قارات كما ويحظى البنك بحضور بارز في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية في العالم مثل لندن ودبي وسنغافورة وجنيف وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين و يقدم البنك العربي مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية وجدت لتلبية احتياجات الأفراد والشركات وغيرها من المؤسسات المالية العالمية. و تشمل هذه الخدمات المصرفية المجالات التالية: الخدمات المصرفية للأفراد وخدمات الشركات والمؤسسات المالية وأعمال الخزينة ([www.arabbank.jo](http://www.arabbank.jo)).

ومن بعض خدماته الإلكترونية:

**عربي أون لاين** - تمكن المستخدم بالتمتع بأقصى درجات المرونة والأمان في معاملاته المصرفية والبقاء على تواصل دائم مع حساباته في أي وقت ومن أي مكان .

**عربي موبايل** - تمكن المستخدم من تحميل تطبيق عربي موبايل على هاتفه الذكي وإنجاز العديد من معاملاته المصرفية بمنتهى السهولة والأمان في أي وقت ومن أي مكان.

خدمة 'SMS إكسبرس : تبقى المستخدم على تواصل دائم مع حساباته لدى البنك من خلال خدمة SMS إكسبرس، وباشتراكه بهذه الخدمة، سيتم إرسال رسائل نصية قصيرة إلى هاتفه الخليوي لإشعاره بالحركات التي تتم على حساباته.

أجهزة الصراف الآلي : من خلال أجهزة الصراف الآلي المنتشرة لدى فروع البنك، في الأسواق التجارية ومحطات الوقود، وعلى مدار الساعة يستطيع المستخدم الدخول إلى حساباته بهدف السحب النقدي، وإيداع النقد والشيكات أو التعليمات، ودفع الفواتير، وتحويل النقد إلى حسابات في البنك ، والاستفسار عن تفاصيل الحساب وغيره الكثير

## (2-7): الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

### (2-7-1): الدراسات السابقة العربية

دراسة ( أبو جارور ، 2009) بعنوان "أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية".

هدفت إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية والخارجية والمساندة لتحقيق الميزة التنافسية

في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وذلك من خلال قياس توفر العوامل الداخلية ( البنية التحتية، والرغبة في ممارسة الأعمال الالكترونية، وقدرة المنظمة على مواجهة المنافسة، وثقتها بالأعمال الالكترونية) والتعرف على توافر العوامل الخارجية ( ثقة المستهلك بالأعمال الإلكترونية، والثقة بشركات الاتصالات التي توفر البنية التحتية لممارسة أنظمة الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى تكلفة هذه الخدمات الالكترونية وانتشارها، والتعرف على درجة توافر العوامل المساندة)

وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة تتألف من (650) منظمة قامت باختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. وبينت نتائج الدراسة ما يلي أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الالكترونية منخفضة ولا تعتبرها من أولويات أهدافها، كما أن المنظمات الأردنية الصغيرة والمتوسطة لا تمتلك بنية تحتية لممارسة الأعمال الالكترونية، و ضعف ثقة المنظمات بشركات الاتصالات، وأن هناك علاقات قوية تؤثر تأثيراً قوياً لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر العوامل الداخلية والخارجية وزيادة الحصة السوقية والتوسع والانتشار وتطور صورة المنظمة الربحية، وأن العوامل المساعدة المتمثلة في خبرة المنظمة وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا والموجودات التكنولوجية والأنظمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. وأوصت الباحثة بضرورة تشجيع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على امتلاك العوامل الداخلية التي تمكنها من ممارسة الأعمال الالكترونية، وتوضيح المزايا التي يمكن أن تحققها هذه المنظمات من خلال ممارسة الأعمال الالكترونية. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تركيزها على الأعمال الإلكترونية التي تقوم بدور وسيط بين الأولويات التنافسية والأداء المنظمي.

دراسة (عبدويان، 2010) بعنوان "أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على الأداء من خلال الربحية والحصة السوقية للبنوك التجارية الأردنية. حيث قام الباحث بتصميم استبانته وتكونت عينة الدراسة من 245 فردا من المدربين ونوابهم ومديري الإدارات. بينت النتائج أن مستوى تحقيق نظام



المعلومات الإدارية لأهداف البنوك التجارية الأردنية و مدى ملائمة نظام المعلومات الإدارية للمستويات الإدارية و قدرة النظام على توفير الأمن للمعلومات في البنوك التجارية الأردنية و ومدى الاستجابة للمتغيرات المستجدة في بيئة البنوك التجارية الأردنية ومستوى الربحية والحصة السوقية في البنوك جاءت جميعها مرتفعة وانه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لفاعلية نظم المعلومات الإدارية مجتمعه ومنفردة على أداء البنوك التجارية (الربحية والحصة السوقية ) مجتمعة ومنفردة عند مستوى دلالة  $(\leq 0.05)$   $\alpha$ . وأفاد الباحث من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري.

دراسة (بركات، 2011) بعنوان "قياس أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هنالك تطبيق فعلي لنظم تخطيط الموارد في الشركات الصناعية السعودية، ثم تحديد أثر مستوى تطبيق نظم تخطيط الموارد على العائد على الاستثمار للشركات الصناعية المساهمة السعودية. تم تصميم وتوزيع استبانته على الشركات الصناعية المدرج في البورصة السعودية. وقد تم اختبار الفرضيات الأربع الرئيسية والأربع فرعية إحصائياً. حيث بينت النتائج أنه يوجد اثر لتطبيق نظم إدارة الموارد على العائد للاستثمار، وأوصت هذه الدراسة الشركات التي بدأت بتنفيذ نظم تخطيط الموارد بتعميق التنفيذ من أجل تحسين أدائها المالي. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من حيث تركيزها على استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار الذي هو أحد مقاييس الأداء المنظمي.

دراسة (المحاميد وآخرون، 2012) بعنوان " أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم"، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن".

هدفت إلى تقييم أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية (الملموسات والاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان) والمتغيرات الديمغرافية كمتغيرات مستقلة والاستخدام الفعلي لتلك النظم كمتغير تابع. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة خاصة لجمع المعلومات الملائمة، وزعت على عينة حكومية مقدارها ( 650 ) عامل في إدارات البنوك الرئيسية العاملة في مدينة عمان. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة نظم الأعمال الالكترونية والمتغيرات الديمغرافية في الاستخدام الفعلي. إضافة إلى ذلك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العاملين لأبعاد جودة نظم الأعمال الالكترونية والاستخدام الفعلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية كالمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في البنك، ولكن لا يوجد أي فروق تعزى لمتغير الجنس.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجودة نظم الأعمال الالكترونية كونها هي التي تقدم الوظائف والخدمات التي تساعد العاملين على إنجاز مهامهم اليومية، وكذلك ضرورة دراسة أسباب ودوافع عدم استخدام نظم الأعمال الالكترونية من قبل العاملين، وأخيراً ضرورة إجراء مزيد من الدراسات للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الإيجابي لجودة نظم الأعمال الالكترونية والاستخدام الفعلي لتلك النظم. وأفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد أهمية تبني الأعمال الالكترونية وجودتها التي تمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة وفي بناء الإطار النظري. دراسة (المحاميد، 2012) بعنوان " أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الالكترونية في رضا المستخدمين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الالكترونية في رضا المستخدمين. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبانة خاصة لجمع المعلومات الملائمة، وزعت

على عينة حكومية مقدارها ( 200 ) موظف من العاملين في إدارات شركات الاتصالات في مدينة عمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لسهولة الاستخدام المدركة، وجودة النظام، وجودة المعلومات في رضا المستخدمين. ومن الملاحظ أنه ليس للفائدة المدركة والموثوقية والأمان أي أثر واضح في رضا المستخدمين.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والعملية أهمها: ضرورة اهتمام الشركات عند شراء نظم الأعمال الالكترونية أو تطويرها لتكون سهلة الاستخدام، وضرورة اهتمام الشركات بجودة نظم الأعمال الالكترونية ، وضرورة اهتمام الشركات بجودة معلومات نظم الأعمال الالكترونية، والتأكد من مدى ملائمة المعلومات لحاجات المستخدمين لتنفيذ مهام عملهم بأقل درجة من عدم التأكد. وضرورة توفير نظم أعمال الكترونية ذات موثوقية عالية لضمان تقديم خدمات فورية للعملاء الخارجيين. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تركيزها على اعتمادية الأعمال الإلكترونية التي تلعب دور مهم في رضا المستخدمين. فرضا المستخدمين، يقود إلى الاستخدام الفعال للنظم التكنولوجية في عمليات الشركة المختلفة وتحسين أداؤها. وأفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد أهمية اعتمادية نظم الأعمال الالكترونية وفي بناء الإطار النظري

أجرى (السمان و وهاب، 2012) دراسة بعنوان متطلبات إقامة الصيانة المنتجة الشاملة ودورها

في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت حمام الغليل في الموصل

هدفت إلى تحديد دور متطلبات إقامة الصيانة المنتجة الشاملة في تحقيق الأسبقيات

التنافسية المتمثلة بالكلفة والجودة و التسليم والمرونة والإبداع في معمل اسمنت حمام الغليل

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي

للدراسة فضلا عن الأدوات الفرعية مثل المعاملات الشخصية وملاحظات سير العمل لتحقيق

أهداف الدراسة و فرضياتها ثم وضع نموذج افتراضي يوضع طبيعة العلاقة بين التغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، نظام المعلومات الصناعية، مشاركة كافة العاملين، التعليم و التدريب، دعم و إسناد جميع الأقسام) في المتغير التابع للأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع) وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في مجمل عمل الدراسة في ترتيب أبعاد الأسبقيات التنافسية تبعاً لتركيز على متطلبات إقامة نظام الصيانة المنتجة الشاملة، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات الصناعة المنتجة الشاملة وأبعاد الأسبقيات التنافسية وأفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد أبعاد الأولويات التنافسية التي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة وفي بناء الإطار النظري

دراسة (الفاعوري، 2012) بعنوان " أثر فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تجريبية في أمانة عمان الكبرى".

الهدف الرئيسية لهذه الدراسة هي الكشف عن تأثير فعالية نظم تخطيط موارد المنظمة على تحقيق أداء مؤسسي متميز في أمانة عمان الكبرى. وشملت عينة الدراسة الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى من مستخدمي نظام تخطيط موارد المنظمة. وجرى إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وأهم نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين فعالية نظم تخطيط موارد المنظمة (جودة المعلومات، جودة النظام، ورضا المستخدم) وتأثيرها الموحد على تميز أداء أمانة عمان الكبرى. أفاد الباحث من هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال بيان دور نظم تخطيط موارد المنظمة في تحقيق الأداء المتميز الذي يمثل أحد أركان الدراسة الحالية.

أجرت (عبد الرحمان، 2013) دراسة بعنوان جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين عي معمل متين للحياة المعدنية لمحافظة دهوك

هدف الدراسة إلى دراسة العلاقة والتأثير بين أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف والمشاركة في القرارات) والأسبقيات التنافسية المتمثلة بالجودة والمرونة والتسليم في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك

واعتمدت الباحثة على الاستبانة للحصول على البيانات ذات العلاقة بتغيرات الدراسة من عينة الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين جودة و حياة العمل والأسبقيات التنافسية كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية لجودة حياة العمل المتمثلة بظروف العمل المعنوية، جماعة العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف في أسبقية التسليم وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجماعة العمل في أسبقية الجودة فضلاً عن تأثيرها في أسبقية المرونة و أشارت نتائج الدراسات لوجود تأثير معنوي للمشاركة في القرارات في أسبقية المرونة. وأفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد أبعاد الأولويات التنافسية التي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة وفي بناء الإطار النظري

دراسة (الجيلي، 2013) بعنوان " دور متطلبات تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية دراسة

استطلاعية لآراء المدراء في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينو"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور متطلبات تخطيط موارد المنظمة في تعزيز إنتاجية

المنظمة من خلال دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركات العامة لصناعة الأدوية و

المستلزمات الطبية، وقد عمدت هذه الدراسة إلى تناول هذا الموضوع ضمن إطار شمولي في

محاولة لبحث العلاقة و الأثر بين نظام تخطيط موارد المنظمة و تعزيز إنتاجية المنظمة، و قد

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام تخطيط

موارد المنظمة، و إنتاجية المنظمة، ووجود تأثير معنوي لنظام تخطيط موارد المنظمة. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تركيزها على دور نظم تخطيط موارد المنظمة في تحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاجية تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي. مما يؤكد على العلاقة بين نظم تخطيط موارد المنظمة والأداء المنظمي الذي يمثل أحد افتراضات الدراسة الحالية.

**دراسة (الزين، 2013) بعنوان أثر تطبيق تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الذكاء التنظيمي.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأعمال الإلكترونية في ذكاء شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان. و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة خاصة لجمع البيانات الملائمة، و تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان، والبالغ عددها 13 شركة، و تشكل ما نسبته 70% من حجم الصناعات الدوائية في الأردن، وتم توزيع الاستبانة على مديري الإدارات، و رؤساء الأقسام اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختيار مصداقية و موثوقية البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى تطبيق شركات الأدوية الأردنية العاملة في مدينة عمان لتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هي بشكل عام مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تمتلك شركات الأدوية الأردنية درجة ذكاء مرتفعة بشكل عام، وهناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال بيان أثر الأعمال الإلكترونية في الذكاء التنظيمي الذي يعتبر احد قواعد الأداء التنظيمي

**دراسة (أبو زيد، 2014) بعنوان العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الأثر المباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي، والأثر غير المباشر من خلال إستراتيجية سلسلة التوريد، ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم قياس الأسبقيات التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي الجودة، والتسليم، والمرونة، والتكلفة. كما تم قياس إستراتيجية سلسلة التوريد من خلال إستراتيجيتي سلسلة التوريد الرشيقة والمرنة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وزعت على المصانع العاملة بقطاع الصناعات الغذائية في الأردن، حيث تم استرجاع ( 123 ) استبانة صالحة للتحليل من أصل ( 183 ) تم توزيعها، واستخدم تحليل المسار باستخدام برمجية (Amos v16) لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج من أهمها: وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي جزئيا من خلال متغير التسليم. ووجود أثر مباشر لإستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة في الأداء المؤسسي. كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية من جانب (الجودة، والتكلفة، والتسليم) في إستراتيجية سلسلة التوريد الرشيقة، ومن جانب (المرونة، والتسليم، والتكلفة) في إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة. وأخيرا بينت نتائج الدراسة أن إستراتيجية سلسلة التوريد تتوسط جزئيا أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور معظمها حول أهمية الموازنة بين إستراتيجية الأعمال والأسبقيات التنافسية مع إستراتيجية سلسلة التوريد من جانب، والتنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد من خلال إيضاح الأسبقيات التنافسية بين أعضاء الفريق والعمل على تعزيز مستوى المرونة بالنسبة للشركات التي تركز على إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة من خلال التشارك في المعلومات و المعارف بين أعضاء سلسلة التوريد وتوظيف تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإنتاج ليتسنى تحقيق درجة

عالية من المرونة. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال بيان أثر الأسبقيات التنافسية على الأداء المؤسسي وبناء الاطار النظري.

### (2-7-2):الدراسات السابقة الأجنبية

#### دراسة (Yen & Sheu., 2004) بعنوان **Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms: An exploratory study**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الممارسات لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات والأولويات التنافسية للشركة. وخلص الباحثان إلى أن العديد من الإخفاقات وعادة ما تكون نتيجة لمشاكل الأعمال بدلا من الصعوبات التقنية حيث أن نظم تخطيط موارد المؤسسات تؤثر على إستراتيجية الشركة، والتنظيم، والثقافة. وقد اعترفت البحوث السابقة إلى الحاجة للتخطيط لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات على المستوى الاستراتيجي ولكن لم تقدم مبادئ توجيهية محددة، باستخدام أسلوب دراسة الحالة. التي تنطوي على الملاحظة المباشرة والمقابلات المنتظمة في خمس شركات صناعية في الولايات المتحدة و تايوان، وكانت النتائج بان تم تأكيد نتائج البحوث السابقة، وينبغي أن تتماشى إستراتيجية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات مع الأولويات التنافسية للشركة المحددة وتم اقترح مبادئ توجيهية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد اثنين من المتغيرات الأخرى، والثقافة الوطنية و الحكومة / سياسات الشركات، كونها ذات أهمية بالغة لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات في الشركات. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تأكدها على أهمية التوافق بين نظم تخطيط موارد المنظمة والأولويات التنافسية

#### دراسة (Lin & lee., 2005) بعنوان: **Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير العوامل التنظيمية للتعلم (إتاحة التدريب و الخبرة التقنية ومستوى المعرفة) وعمليات إدارة المعرفة اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة) على



مستوى اعتماد أنظمة الأعمال الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في تايوان. وأوضحت النتائج أن العوامل التنظيمية التعلم وعمليات إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى اعتماد نظم الأعمال الإلكترونية وأن تقاسم المعرفة لا تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى تبني أنظمة التجارة الإلكترونية. وأفاد الباحث من هذه الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر في تبني نظم الأعمال الإلكترونية وفي بناء الإطار النظري.

### دراسة (Chang, et al., 2008) بعنوان "Understanding ERP system adoption from the user's perspective"

هدفت الدراسة المساعدة على فهم العوامل التي تحدد النجاح في تنفيذ النظام من وجهة نظر المستخدم حيث ستكون مفيد في مساعدة المنظمات في إعداد موظفيها لمواجهة التحديات الجديدة وتعلم كيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيا. وتحليل العوامل التي تؤثر على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات ، اقترح الباحث نموذج نظري المستمدة من الإطار Triandis. ويستند استخدام إطار Triandis على الأبحاث السابقة التي توثق أهمية العوامل الاجتماعية على اعتماد التكنولوجيا. وتم إجراء دراسة تجريبية في هونغ كونغ لفهم عملية التبني. وتظهر نتائج الدراسة أن العوامل الاجتماعية هي أهم المحددات التي تؤثر على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات. وبناء على النتائج التي توصل إليها من خلال الدراسة أن العوامل الاجتماعية، والتوافق له عواقب على المدى القريب وهي عوامل هامة تؤثر بشكل جيد على استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات. فمن الواضح أنه من المهم خلق جو اجتماعي داعم لتشجيع استخدام النظام ، ومشاركة المستخدم النهائي في التنفيذ أمر بالغ الأهمية أيضا ، بالإضافة إلى ذلك، فوائد تخطيط موارد المؤسسات على إنتاجية الفرد يجب أن تنقل إلى المستخدمين النهائيين. وأفاد الباحث من هذه الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وفي بناء الإطار النظري

**دراسة (Chi, et al., 2009) بعنوان "Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance"**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين خصائص بيئة الأعمال والأولويات التنافسية وهياكل سلسلة التوريد والأداء المنظمي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كوسيلة لجمع بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الإستراتيجية المستخدمة و استجابة سلسلة التوريد لبيئة العمل بين الشركات ذات الأداء العالي والشركات ذات الأداء المنخفض. وعززت نتائج الدراسة من وجود أثر للتوافق بين خصائص بيئة العمل، والأولويات التنافسية، وهياكل سلسلة التوريد على الأداء المنظمي. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال بيان العلاقة بين الأولويات التنافسية والأداء المنظمي.

**دراسة (Huang, 2010) بعنوان " Do competitive priorities drive adoption of electronic commerce applications"**

هدفت إلى التعرف على اثر الأولويات التنافسية في تبني تطبيقات التجارة الإلكترونية واختيار وجهات النظر المؤسسية والموقفية حيث اعتمدت الدراسة على نظرية أساسية لتنفيذ تبني تطبيقات التجارة الإلكترونية هما النظرية المؤسسية و النظرية الموقفية ووجهت النظر الموقفية ركزت على ثلاث أولويات هي التكلفة، المرونة، التسليم . بينما وجهت النظر المؤسسية ركزت على المنطقة الصناعية، مراجعة تكنولوجيا المعلومات حيث قام الباحث بتنظيم نموذج الدراسة باستخدام تحليل الانحدار معتمدا على بيانات الإستبانة التي تم جمعها في تسع دول وثلاث صناعات حيث أشار الباحثون على أن النظرية الموقفية هي الشائعة في أدبيات الموضوع وثبت من نتائج هذه الدراسة أن هنالك دليل محدود من حيث أن الأولويات التنافسية تعود إلى تبني تطبيقات التجارة الإلكترونية في المقابل وجد أن وجهة النظر المؤسسية تمتلك قدرة تفسيرية اكبر لتبني تطبيقات

التجارة الإلكترونية. وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة في بيان اثر الأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية وفي بناء الإطار النظري .

### دراسة (Garaca, 2011) بعنوان " Factors Related To the Intended Use of ERP Systems "

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الفائدة المدركة من قبل المستخدمين لنظم إدارة الموارد المتصورة. و تكونت عينة الدراسة من 180 طالب وطالبة من طلبة الأعمال، سنة ثالثة في جامعة كرواتية من الذين يحتمل أن يكونوا من مستخدمي نظم إدارة الموارد في المستقبل. وقد تم تعريف الطلاب على نظام إدارة موارد معتمد. تضمنت نتائج البحث إن سهولة الاستخدام المدركة للنظام مرتبطة بشكل مباشر وإيجابي مع رضا الطلاب في استخدام النظام حينما القلق من استخدام النظام من قبل المستخدمين تمثل بعلاقة سلبية. رضا المستخدمين كان إيجابيا بالنسبة لاستخدام النظام مستقبلياً. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال بيان الفائدة من استخدام نظام تخطيط الموارد.

### دراسة (Tsai, etal., 2011) بعنوان "Beyond ERP implementation: The moderating effect of knowledge management on business performance"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى العوامل التي تؤثر على أداء العمليات التجارية بعد تنفيذ نظام إدارة الموارد في الشركة. وقد قسم الباحث العوامل المؤثرة في العمليات التجارية بعد تنفيذ نظم إدارة الموارد إلى عاملين الأول، صيانة النظام، الثاني صيانة البيانات. وجرى عمل دراسة مسحية ل 600 شركة في تايوان وجمع منها 110 استبيان صالح للاستعمال. تضمنت نتائج البحث بأن الصيانة التي تكون ما بعد تنفيذ نظام تخطيط الموارد كان لها تأثير كبير ومباشر على أداء عمليات الأعمال وأن أثر صيانة البيانات كان ضعيفاً. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من

خلال تركيزها على العلاقة بين نظم تخطيط موارد المنظمة والأداء الذي يمثل أحد افتراضات الدراسة الحالية.

**دراسة (Wu, et al., 2011) بعنوان: Application capability of e-business success and organizational performance: Empirical evidence from China**

تناول البحث سؤالين: الأول ما قدرات التأثير على قدرة الشركات على بناء الأعمال الإلكترونية الناجحة والحصول على أفضل أداء تنظيمي، من حيث مستوى الشركات والأعمال التجارية الإلكترونية؟ ويقاس النجاح من خلال القدرة لخدمة التجارة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات و تمكين الميزة التعاونية. الثاني ما إذا الطريقتين لقياس الأعمال الإلكترونية تؤدي إلى نتيجة النجاح في تأثيرات مختلفة على الأداء المنظمي؟ وتقترح أن قدرة التطبيق للشركة للأعمال التجارية الإلكترونية التي تنطوي على تطوير النظم واستخدام النظم ترتبط بشكل إيجابي في نجاح الشامل للأعمال الإلكترونية للشركة، وبذلك يكون له أثر إيجابي على الأداء المنظمي. وكانت نتائجها أن كلا تطوير النظم واستخدام النظم لها تأثيرات هامة وإيجابية على قدرة خدمات الأعمال الإلكترونية، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الميزة التعاونية وتمكين تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن تترجم هذه النتيجة إلى الدور الهام لقدرة التطبيق للشركة للأعمال التجارية الإلكترونية على نجاح الأعمال التجارية الإلكترونية. ويستنتج من ذلك أن القدرة على تطبيق الأعمال الإلكترونية بمثابة واحدة من الآليات الرئيسية التي من خلال الاستثمار في الأعمال التجارية الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نجاح الأعمال التجارية الإلكترونية. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال تركيزها على دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي.

**دراسة (Naqshbandi & Idris, 2012) بعنوان: Competitive priorities in Malaysian service industry.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأولويات التنافسية في صناعة الخدمات الماليزية حيث اعتمدت الدراسة على تسع صناعات خدمات في ماليزيه ( الأغذية السريعة، المستشفيات، مخازن التجزئة، البنوك، الكليات الخاصة، المحاسبين، الفنادق، الصيانة) حيث اعتمدت الدراسة على الإستبانة للحصول على البيانات الملائمة ولتحقيق هدف الدراسة قامت الدراسة بتصنيف الأولويات التنافسية في صناعة الخدمات الماليزية إلى أربعة أولويات الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم وجدت الدراسة أن الأولويات التنافسية تختلف بين الصناعات إذا تبين أن صناعات الأغذية السريعة، المستشفيات، مخازن التجزئة، البنوك، الكليات الخاصة و المحاسبين يركزون أكثر على الجودة بينما الفنادق والصيانة يركزون على التسليم.

وجدت الدراسة أيضا أن المنظمات ذات الأداء العالي والمنظمات ذات الأداء المنخفض أن أولوية الجودة تحتل المرتبة الأولى في الصناعات ذات الأداء العالي والمنخفض على حد سواء تتبعها أولوية التسليم والمرونة والتكلفة وأفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد أبعاد الأولويات التنافسية التي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة وفي بناء الإطار النظري

**دراسة (Elragal & Al-Serafi, 2012) بعنوان "The Effect of ERP System Implementation on Business Performance: An Exploratory Case-Study"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم تخطيط الموارد على أداء الأعمال، وقد كانت عينة الدراسة شركة من الشركات المتوسطة والصغيرة العالمية والتي لها فرع كبير في مصر وقد تم اختيار هذا الفرع كعينة الدراسة نظرا لتطبيق الشركة نظام تخطيط الموارد بشكل فعال. تشير

نتائج الدراسة بأن الكثير من الفوائد والأهداف التابعة لأداء الأعمال المرجوة من نظام تخطيط الموارد في الشركة تحققت بعد تنفيذ النظام، وكما تضمنت نتائج الدراسة بأن هنالك بعض النتائج المرجوة من نظم إدارة الموارد لم تتحقق بالشكل المطلوب والمتوقع. وتلخصت النتائج بوجود علاقة ايجابية بين أداء عمليات الأعمال ونظم تخطيط الموارد. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال استيضاح اثر نظام تخطيط موارد المنظمة على الأداء المنظمي.

### **دراسة (Thürer, etal., 2013) بعنوان Competitive priorities of small manufacturers in Brazil**

هدف هذه الدراسة هو دراسة حالة شركات التصنيع الصغيرة في البرازيل. تسعى الدراسة إلى تحديد أولويات الشركات التنافسية بناء على فرصها المتوقعة والتحديات ومنهجها هو دراسة استكشافية على أساس شبه منظم مقابلات هاتفية. أساسها أسئلة مفتوحة النتائج تؤكد أن الأولويات التي تحرك الشركات الصغيرة هي التكلفة، والجودة، والمرونة والتسليم ، وأنها تدعم البحوث التي أجريت مؤخرا. الذي أكد أن هناك تحولا من حيث متابعة الشركات لأولوياتها التنافسية. وبشكل أكثر تحديدا، تم تحديد الابتكار كأولوية تنافسية جديدة مهمة، ولكن كان هناك القليل من الأدلة لدعم أولويات أخرى اقترحت مؤخرا مثل الأمن والاستدامة. ترتبط هذه الدراسة بالدراسة الحالية من خلال أهمية تحديد الأولويات التنافسية وأثرها على استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية من قبل المستخدمين.

### **— دراسة (Yusef, etal., 2014) بعنوان “A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry”**

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة والأسبقيات التنافسية و الأداء المؤسسي. و شملت الدراسة على ( 95 ) مديرا لسلسلة التوريد لدى الشركات العاملة في

قطاع الصناعات النفطية و الغاز . وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة و الأداء المؤسسي . كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية سلسلة التوريد المرنة و الأسبقيات التنافسية وأفاد الباحث من هذه الدراسة في فهم علاقة الأولويات التنافسية التي تمثل المتغير المستقل مع الأداء المنظمي وفي بناء الإطار النظري .

## (2 - 8): العلاقة بين متغيرات الدراسة

وقد بينت الدراسات المتعدد أن هنالك علاقة قوية بين أبعاد الأولويات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة التسليم، المرونة) والأداء المنظمي (الحصة السوقية والربحية)، وجزء آخر من الدراسات قد بين أن هنالك علاقة بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والأداء المنظمي وهذا الأثر الفعلي للأولويات التنافسية واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية يعتمد على درجة التوافق بين الأولويات التنافسية والنظم التكنولوجية المستخدمة في المنظمة ويرى الباحث بان إدخال استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في مؤازرة الأولويات التنافسية يساعد في تحسين الأداء التنظيمي وبناء عليه أخذت هذه الدراسة بمحاولة استكشاف الدور الذي يقوم به تكامل استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية على الأداء المنظمي .

## (2 - 9): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، كالتالي:

- أنها الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي من خلال بيان الدور الوسيط لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال

- الإلكترونية في الأردن بشكل عام، وفي البنك العربي بشكل خاص- على حد علم الباحث.
- معظم الدراسات السابقة التي تم إجرائها في بيئات مختلفة اقتصادياً واجتماعياً ودينياً ليس بالضرورة أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق على البيئة الأردنية بشكل عام وفي بيئة البنك العربي بشكل خاص.
  - غالبية الدراسات السابقة تناولت بعد أو أكثر من إبعاد الدراسة الحالية، لكن لا يوجد دراسة واحدة جمعت متغيرات الدراسة الحالية في أنموذج واحد على الرغم من أهمية الأولويات التنافسية في تحديد مجالات الاستثمار في النظم التكنولوجية الحديثة كنظام تخطيط الموارد وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية وانعكاسها على الأداء المنظمي في بيئة العمل التي تتصف بالتغير السريع وغير المسبوق وعدم وجود التأكد البيئي ومحدودية الموارد المتاحة- على حد علم الباحث.



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (3 - 1) المقدمة
- (3 - 2) منهج الدراسة
- (3 - 3) مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4) وحدة المعاينة
- (3 - 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 6) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 7) المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 8) صدق اداة الدراسة وثباتها

### (1-3): مقدمة

سيعرض هذا الفصل تفاصيل المنهج المتبع لانجاز هذه الدراسة. فضلا عن التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (2-3): منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث إنها اعتمدت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني، للقيام بجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

### (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في فروع البنك العربي في مدينة عمان. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في فروع البنك العربي في مدينة عمان من خلال إجراء مسح شامل. حيث بلغ عدد الفروع (52) فرعا. واستهدفت هذه الفئات كعينة نظراً لاعتقاد الباحث بأنه لديهم معرفة كافية عن موضوع الدراسة وقادرين على تعبئة استبانتها بموضوعية ودقة عالية.

### (4-3) وحدة المعاينة

تمثلت وحدة المعاينة في الدراسة الحالية من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في فروع البنك العربي في مدينة عمان والبالغ عددهم (128).

وتم توزيع ( 128 ) إستبانة على وحدة المعاينة، واسترجع منها ( 128 ) بنسبة ( 100% ) وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها ( 2 ) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي ( 126 ) استبانة بنسبة ( 98.43% ) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

### ( 3 - 5 ) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول ( 1 - 3 )، ( 2 - 3 )، ( 3 - 3 )، ( 4 - 3 )، ( 5 - 3 )، ( 6 - 3 ) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ( حسب الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) وفيما يلي عرض للمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

#### الجدول ( 3 - 1 )

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	83	65.9
	أنثى	43	34.1
المجموع		126	100.0

إذ يوضح الجدول رقم ( 3 - 1 ) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب متغير الجنس كالآتي: ( 65.9% ) للذكور، و ( 34.1% ) للإناث، وهذا يشير إلى أن حوالي ثلثي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور. وهذه نتيجة متوقعة في المنظمات المصرفية في البلدان العربية والتي تعطي الأولوية في تولي المراكز الإدارية للذكور أكثر من الإناث.

الجدول (2 - 3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
العمر	29-24	20	15.9
	35-30	42	33.3
	41-36	28	22.2
	42 فأكثر	36	28.6
	المجموع	126	100.0

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول رقم (2 - 3) أن

النسبة الأكبر (33.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم (30-35) سنة و نسبة أفراد عينة

الدراسة الذين تراوحت أعمارهم (42) سنة فأكثر كانت (28.6%)، نسبة أفراد عينة الدراسة الذين

تراوحت أعمارهم (36-41) سنة (22.2%)، نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تراوحت أعمارهم

(24-29) سنة (15.9%). وهذا يدل على أن البنك العربي يركز على توظيف فئة الشباب وبناء

هذه الفئة لتكون هي القيادة المستقبلية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية التي يواجهها البنك.

الجدول (3 - 3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	0	0
	دبلوم	5	4.0
	بكالوريوس	108	85.7
	ماجستير	13	10.3
	دكتوراه	0	0
المجموع		126	100.0

يشير الجدول رقم (3 - 3) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب المؤهل العلمي كآلاتي: بنسبة (0%) الثانوية العامة، ونسبة (4%) لدبلوم كلية المجتمع، ونسبة (85.7%) للبيكالوريوس، ونسبة (10.3%) ماجستير، ونسبة (0%) للدكتوراه . وهذا يدل على أن المسئولين في مراكز القرار يركزون على حملة الشهادات الجامعية وهي الفئة التي يعتمد عليها البنك في تنمية وتطوير الكفاءات القيادية والمستقبلية للبنك.

#### الجدول (3 - 4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخبرة	5 - 1	10	7.9
	10 - 6	43	34.1
	15 - 11	24	19
	16 فأكثر	49	38.9
المجموع		126	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (3 - 4) أن أفراد عينة الدراسة تراوحت خبراتهم بنسبة (7.9%) من (5-1) سنوات، ونسبة (34.1%) من (6 - 10) سنوات، ونسبة (19%) من (11-15) سنة، ونسبة (38.9%) من (16) فأكثر سنة.

ويلاحظ من الجدول رقم (3 - 4) أن نسبة للفئة من (11-15) انخفضت عن الفئة السابقة وهذا يدل على وجود فرص أكثر إغراء لهذه الفئة في مؤسسات أخرى إلا أن البنك يتميز بوجود كوادر ذو خبرة طويلة وعالية حيث بلغت نسبة من لهم خبرة (16) فأكثر (38.9%).

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المسمى الوظيفي	مدير فرع	44	34.9
	نائب مدير فرع	6	4.8
	مساعد مدير فرع	11	8.7
	مدير وحدة/ إدارة	6	4.8
	رئيس قسم	59	46.8
المجموع		126	100.0

نلاحظ من الجدول رقم (3 - 5) أن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب المسمى الوظيفي

كالآتي: (34.9%) مدير فرع، و(4.8%) نائب مدير فرع، و(8.7%) مساعد مدير فرع، و

(4.8%) مدير وحدة / إدارة، و(46.8%) رئيس قسم. وهذا يدل على أن عينة الدراسة التي

استجابت للاستبانة تكونت من متخذي القرارات في المستويات المختلفة والتي تراوحت من مدير

فرع إلى رئيس قسم ومن هذه الفئة من وضع إستراتيجية تبني تكنولوجيا الأعمال الالكترونية ومنها

من يستخدم نظم تخطيط موارد للمنظمة.

### (3 - 6) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

ولتحقيق أهداف الدراسة النظرية منها والتطبيقية، تم الاعتماد على مصدرين للحصول على

المعلومات، وهي:

المصادر الثانوية: الإطار النظري، والدراسات السابقة، والذي تم فيه الاعتماد على ما أورده

الباحثين من مفاهيم ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.

**المصادر الأولية:** الجانب التطبيقي، وتم الاعتماد فيه على الاستبانة التي تم إعدادها بناء على أحدث الدراسات التي أجريت في الموضوع. وقام الباحث بتصميم وتطوير مفردات الاستبانة، بالاستناد إلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة وفرضياتها. وتم كالأتي قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالجزء الثاني والثالث والرابع والخامس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستبانة ( أداء الدراسة ) وبشكلها النهائي من ( 43 ) فقرة بمقياس ليكرت

#### الخماسي Five Likert Scale

حيث تكونت الاستبانة من خمسة أجزاء انظر الملحق رقم (2) :

**الجزء الأول:** يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديمغرافية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي، والتي تساعد في وصف خصائص عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس الأولويات التنافسية المتمثلة بالإبعاد التالية: التكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة التسليم ، والمرونة تم قياسها بناء على دراسة (Naqshbandi & Idris, 2012)، حيث تم قياس أولوية التكلفة المنخفضة بـ ( 3 ) اسئلة، والجودة بـ ( 10 ) اسئلة، وسرعة التسليم بـ (4) اسئلة، والمرونة (4) اسئلة.

**الجزء الثالث:** استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وقد تم قياسه بـ ( 13 سؤال) بالاعتماد على

دراسة كل من (Chang, etal., 2008; Doll & Torkzadeh, 1998).

والجزء الرابع: تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية وتم قياسه بـ(5 اسئلة) بناء على دراسة (Lin & Lee, 2005).

الجزء الخامس: الأداء المنظمي وتم قياسه بـ(4 اسئلة) بناء على دراسة كل من (Law & Ngai, 2007; Voola, etal., 2012).

### (3 - 7) المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجاء الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية ( Statistical Package for Social Science ) (SPSS) SmartPLS 2.0 M3

والذي يعتمد منهج (Structural Equation Modeling (SEM).

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

• التكرارات والنسبة المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة

في الدراسة وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

• المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

• الانحراف المعياري Standard deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة

عن وسطها الحسابي.

معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقا

للمعادلة التالية.



$$\frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3} = \text{طول الفئة}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{طول الفئة}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 2.33 فأقل

الأهمية المتوسطة من 2.34 - لغاية 3.67.

الأهمية المرتفعة من 3.68 - لغاية 5.

أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ الفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الأسئلة.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance inflation factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الالتواء والتفرطح (Skewness and Kortusis) و-Kolmogorov Smirnov test (K-S test) ذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط Pearson لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر الأولويات التنافسية، واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي.
- تحليل المسار Path Analysis لاختبار الدور الوسيط لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة

وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي

### (3 - 8) صدق أداة الدراسة وثباتها

#### أ) الصدق الظاهري (صدق المحتوى)

تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث، وتصميم الاستبانة في مجالات العلوم الإدارية والتربوية (القياس والتقييم) وعددهم (9) انظر الملحق رقم (1)، حيث تم الأخذ بالمقترحات، والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح عباراتها وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وجرى تعديل بعض مفرداتها وفقاً لآرائهم ومقترحاتهم انظر الملحق رقم (2)، وذلك لزيادة درجة صدقيتها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المبحوثة

#### ب) ثبات أداة الدراسة

ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ). كما يمكن تفسير معامل ألفا ( $\alpha$ ) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات وبدل ارتفاع قيمتها على درجة ارتفاع معامل الثبات. والجدول رقم (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تتراوح بين (0.68) للتكلفة المنخفضة كحد أدنى و (0.91) للأولويات التنافسية كحد أعلى حيث بلغت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة بشكل عام (94%)، وهي أعلى من النسبة (70%)، المقبولة عادة في البحوث والدراسات الاجتماعية (Hair, et al., 2006).

الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا) .

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ( $\alpha$ )
1	الأولويات التنافسية	21	0.91
1-1	التكلفة المنخفضة	3	0.68
2-1	الجودة	10	0.88
3-1	سرعة التسليم	4	0.79
4-1	المرونة	4	0.85
2	استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة	13	0.85
3	تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	5	0.75
4	الأداء المنظمي	4	0.81
	الاستبانة ككل	43	0.94

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) تحليل بيانات الدراسة.

(3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة.

#### (1-4) المقدمة:

يعرض هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS 17 و SmartPLS 2.0 M3 والذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM). ولوصف خصائص عينة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك تم استخدام اختبارات الانحدار البسيط، واختبارات الانحدار المتعدد، واختبار المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

#### (2-4) تحليل بيانات الدراسة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي واختبار الدور الوسيط لإستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، وفيما يلي عرض للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة اعتماداً على استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### (1-2-4) الأولويات التنافسية

وفيما يلي عرض للإحصاء الوصفي المتعلق بالمفردات التي تقيس أبعاد الأولويات التنافسية. يتضح من الجدول رقم (4 - 1) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (التكلفة المنخفضة) تراوحت ما بين (4.49 و 4.36)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.43)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.49)، وانحراف معياري (0.59)، وهي من المستوى المرتفع. وفي المقابل، في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) حيث

نصت الفقرة على ما يلي: (تقليل صافي التكلفة للخدمة المقدمة إلى العملاء) . بمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.64)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن تخفيض التكلفة يمثل أولوية وأهمية مرتفعة للبنك العربي لكي يتمكن من تقديم خدمات مصرفية منافسة وبسعر أقل من البنوك المنافسة الأخرى.

#### الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (التكلفة المنخفضة)

ت	فقرات بعد التكلفة المنخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q1	تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال عملية التحسين بشكل عام.	4.43	0.57	2	مرتفع
Q2	تخفيض التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة.	4.49	0.59	1	مرتفع
Q3	تقليل صافي التكلفة للخدمة المقدمة إلى العملاء.	4.36	0.64	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.43	0.6		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4 - 2) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (الجودة) تراوحت ما بين (4.51 و 4.20)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.40)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (5) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تقديم خدمات موثوق بها) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.51)، وبانحراف معياري (0.52)، وهي من المستوى المرتفع وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) حيث نصت الفقرة على ما يلي: (تسعى الإدارة لأن تكون ساعات العمل ملائمة) بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.77)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن الجودة تمثل أولوية ذات أهمية للبنك العربي لكي

يتمكن من تقديم خدمات مصرفية تحقق رضا عملائه، فهو يسعى إلى تقديم خدمات مصرفية ذات موثوقية عالية

الجدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (الجودة) .

ت	فقرات بعد الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q4	زيادة إنتاجية الموظفين	4.37	0.62	5	مرتفع
Q5	تقديم خدمات موثوق بها	4.51	0.52	1	مرتفع
Q6	زيادة معرفة ومهارات الموظفين في التعامل مع العملاء	4.40	0.60	4	مرتفع
Q7	الحرص على الودية وتعاون موظفي خدمة العملاء	4.40	0.64	4	مرتفع
Q8	الحفاظ على جودة ثابتة وموثوقية للخدمات المقدمة للعملاء	4.44	0.64	3	مرتفع
Q9	يساعد تحسين العمليات الداخلية في تحقيق جودة خدمات أفضل	4.46	0.60	2	مرتفع
Q10	الاهتمام بتحسين المظهر الخارجي لمراكز الخدمات	4.40	0.67	4	مرتفع
Q11	الاهتمام بمظهر الموظفين العاملين	4.40	0.66	4	مرتفع
Q12	الحرص على أن تكون مواقع مراكز الخدمة ملائمة	4.40	0.66	4	مرتفع
Q13	تسعى الإدارة لأن تكون ساعات العمل ملائمة	4.20	0.77	6	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>4.40</b>	<b>0.64</b>		<b>مرتفع</b>

الجدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (سرعه التسليم)

ت	فقرات بعد سرعة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q14	التركيز على تقديم الخدمات بسرعة	4.49	0.65	3	مرتفع
Q15	الحرص على تقديم الخدمات بالوقت المحدد	4.55	0.57	1	مرتفع
Q16	العمل على تخفيض وقت الانتظار للعملاء	4.52	0.64	2	مرتفع
Q17	التركيز على معرفة العميل الدائم	4.14	0.84	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.43	0.68		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4 - 3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (سرعه التسليم)

تراوحت ما بين (4.55 و 4.14)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.43)، وهو

من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (15) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (الحرص على

تقديم الخدمات بالوقت المحدد) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.55)، وبانحراف معياري

(0.57)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (17)

حيث نصت الفقرة على ما يلي: (التركيز على معرفة العميل الدائم) بمتوسط حسابي (4.14)

وبانحراف معياري (0.84)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن سرعة تقديم الخدمات

في الوقت المحدد تمثل أولوية تنافسية لجميع فروع البنك العربي.



الجدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات بعد (المرونة)

ت	فقرات بعد المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q18	القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات.	4.45	0.62	1	مرتفع
Q19	القدرة على إحداث التغييرات السريعة في تصميم الخدمات.	4.20	0.68	4	مرتفع
Q20	تقدم عدد كبير ومتنوع من الميزات للخدمات .	4.32	0.60	3	مرتفع
Q21	تطوير وتقديم خدمات مبتكرة	4.39	0.67	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.34	0.64		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4 - 4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة تراوحت ما بين (4.45 و 4.2)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (4.34)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (18) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات). على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 4.45)، وبانحراف معياري (0.62)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم ( 19) حيث نصت الفقرة على ما يلي: (القدرة على إحداث التغييرات السريعة في تصميم الخدمات ) بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.68)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن المرونة تمثل إحدى الأولويات التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن أبعاد (الأولويات التنافسية)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
3-1	التكلفة المنخفضة	4.43	0.6	1	مرتفع
13-4	الجودة	4.40	0.64	2	مرتفع
17-14	سرعة التسليم	4.43	0.68	1	مرتفع
21-18	المرونة	4.34	0.64	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.40	0.64		مرتفع

يتضح من الجدول رقم ( 4-5) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الأولويات التنافسية تراوحت ما بين (4.43 و 4.34)، حيث حازت الأولويات التنافسية بأبعادها المختلفة على متوسط حسابي إجمالي (4.40)، وهو من المستوى المرتفع، حيث حاز بعد التكلفة المنخفضة وبعد سرعة التسليم على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.43)، وانحراف معياري (0.60)، (0.68) على التوالي، وهو من المستوى المرتفع وفي المقابل في المرتبة الأخيرة جاء محور المرونة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.64)، وهو من المستوى المرتفع وهذا يدل على أن أولوية تخفيض التكلفة وسرعة تقديم الخدمات في الوقت المحدد هما الأولويتين الرئيسيتين التي يستخدمهما البنك العربي في المنافسة في تقديم خدمات مصرفية متميزة.

(4-2-2) استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة تراوحت ما بين ( 4.19 و 3.66)، حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.01)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (27) وقد نصت الفقرة على ما يلي:

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة

ت	فقرات متغير استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q22	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لحل مشاكل العمل	4.04	0.71	7	مرتفع
Q23	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتحديد المنهج (الطريقة) الأمثل للتعامل مع المشاكل	3.93	0.73	11	مرتفع
Q24	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لجعل قراراتي صريحة وواضحة	4.12	0.74	4	مرتفع
Q25	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لمساعدتي في تبرير قراراتي.	4.06	0.83	6	مرتفع
Q26	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتنسيق أنشطتي مع أنشطه الآخرين.	4.01	0.74	8	مرتفع
Q27	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتبادل المعلومات مع الآخرين في الوحدات الوظيفية الأخرى.	4.19	0.64	1	مرتفع
Q28	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لاستقبال تقارير العمل من العاملين	4.17	0.59	2	مرتفع
Q29	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لإرسال تقارير العمل للآخرين	4.14	0.68	3	مرتفع
Q30	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح للتعامل مع العملاء	4.08	0.71	5	مرتفع
Q31	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لمتابعه كيف تم خدمه العملاء	3.97	0.84	9	مرتفع
Q32	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل مكثف جدا خلال ساعات العمل اليومي	3.94	0.93	10	مرتفع
Q33	أنا استخدم نظام المعلومات المتاح بشكل منتظم خلال ساعات العمل اليومي.	3.66	1.00	13	متوسط
Q34	أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل عام.	3.77	0.97	12	مرتفع
	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>4.01</b>	<b>0.78</b>		<b>مرتفع</b>

(أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتبادل المعلومات مع الآخرين في الوحدات الوظيفية الأخرى). على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 4.19)، وبانحراف معياري ( 0.64)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (33) حيث نصت الفقرة على ما يلي: (أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل منتظم خلال ساعات العمل اليومي) ، بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري ( 1.0)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون نظام تخطيط موارد المنظمة بشكل مكثف في تبادل المعلومات بين الأقسام الوظيفية المختلفة.

#### (4-2-3) تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

يتضح من الجدول رقم (4 - 7) أن المتوسطات الحسابية ل فقرات متغير تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية تراوحت ما بين ( 4.44 و 3.96) حيث حاز المتغير على متوسط حسابي إجمالي (4.25)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم ( 39) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (تطورت إستراتيجية أعمال البنك نتيجة لتبني الأعمال الإلكترونية) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.44)، وبانحراف معياري ( 0.70)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم ( 37) حيث نصت الفقرة على ما يلي: (لدى البنك نظام إلكتروني مع البنوك الأخرى يساعد العاملين والعملاء على تنفيذ العمليات المصرفية الإلكترونية)، بمتوسط حسابي ( 3.96) وبانحراف معياري ( 1.01)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن البنك العربي يعتمد على تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في تنفيذ استراتيجياته لكي يتمكن من زيادة رضا عملائه.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

ت	فقرات تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q35	إن الموقع الإلكتروني الذي أسسته منظمتي لا يعطي سوى المعلومات المؤكدة والأساسية عنها	4.19	0.93	4	مرتفع
Q36	تمتلك منظمتي موقع إلكتروني مربوط بشبكة داخلية ويحتوي على المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام الأعمال الداخلية.	4.40	0.74	2	مرتفع
Q37	لدى البنك نظام إلكتروني مع البنوك الأخرى يساعد العاملين والعملاء على تنفيذ العمليات المصرفية الإلكترونية.	3.96	1.01	5	مرتفع
Q38	يوجد لدى البنك نظام معلومات متكامل يحتوي على خصائص متقدمة لدعم إستراتيجية الأعمال.	4.25	0.72	3	مرتفع
Q39	تطورت إستراتيجية أعمال البنك نتيجة لتبني الأعمال الإلكترونية	4.44	0.70	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.25	0.82		مرتفع

(4-2-4) الأداء المنظمي

يتضح من الجدول رقم (4 - 8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الأداء المنظمي

تراوحت ما بين (4.58 و 4.34)، حيث حاز البعد على متوسط حسابي إجمالي (4.44)، وهو من

المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (40) وقد نصت الفقرة على ما يلي: (إن ربحيه البنك أعلى

من البنوك المنافسة) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ ( 4.58)، وبانحراف معياري ( 0.64)، وهي من المستوى المرتفع، وفي المقابل في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم ( 43 ) حيث نصت الفقرة على ما يلي: (إن معدل الاحتفاظ بالعملاء في البنك أعلى من البنوك المنافسة) بمتوسط حسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.75)، وهي من المستوى المرتفع، وهذا يدل على أن البنك العربي قادر على تحقيق ربحية أعلى من البنوك المنافسة من خلال زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن فقرات متغير الأداء المنظمي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
Q40	إن ربحه البنك أعلى من البنوك المنافسة	4.58	0.64	1	مرتفع
Q41	إن معدل نمو العمليات المصرفية في البنك أعلى من البنوك المنافسة	4.50	0.69	2	مرتفع
Q42	إن الحصة السوقية للبنك أعلى من البنوك المنافسة	4.35	0.75	3	مرتفع
Q43	إن معدل الاحتفاظ بالعملاء في البنك أعلى من البنوك المنافسة	4.34	0.75	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.44	0.71		مرتفع

### (3-4) تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها يحتاج الباحث إلى تطبيق تحليلات الانحدار المختلفة (Regression Analyses)، ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء تحليل الانحدار وهي:

أ - وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Normal Distribution)

ب - وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (Multicollinearity)

ج - وجوب عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Correlations).

وفي حال عدم توفر هذه الشروط يجب استخدام الاختبارات اللاعلمية (Non-Parametric Tests) والتي هي أقل تشدداً فيما يتعلق بشروط التوزيع الطبيعي.

### (1-3-4) اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

ولاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، أجرى الباحث كل من فحص الالتواء والتفرطح

(Skewness-Kurtosis) وكذلك فحص (Kolmogorov-Smirnov).

جدول (4 - 9)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Skewness-Kurtosis

Skewness	Kurtosis	المتغير
-0.30	-0.83	التكلفة المنخفضة
-0.63	1.10	الجودة
-1.01	1.33	سرعة التسليم
-0.99	1.94	المرونة
-0.13	0.32	استخدام نظام تخطيط الموارد
-0.86	0.99	تبني الأعمال الإلكترونية
-0.92	0.63	الأداء المنظمي

ويظهر من خلال الجدول رقم (4 - 9) أن معظم قيم (Skewness وقيم Kurtosis) تتراوح بين (1.94 و -1.01) وهي ضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين  $\pm 2.58$  عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ). وهذا يدل على أن بيانات متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair, et al., 2006)

جدول (4 - 10)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام فحص Kolmogorov-Smirnov

المتغير	Sig مستوى الدلالة
التكلفة المنخفضة	*0.001
الجودة	0.219
سرعة التسليم	*0.004
المرونة	*0.003
استخدام نظام تخطيط الموارد	0.497
تبني الأعمال الإلكترونية	*0.011
الأداء المنظمي	*0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ )  $\alpha$

كذلك يبين الجدول رقم (4 - 10) اعتماداً على اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المتغير المستقل، والمتغير الوسيط، والمتغير التابع المشمولة في هذه الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة بشكل عام موزعة طبيعياً. فالنتائج الواردة في الجدول رقم (4 - 10) تشير إلى أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باستثناء بعد الجودة، و متغير استخدام نظام تخطيط الموارد ولكن بيانات جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة الأخرى موزعة توزيعاً طبيعياً. ولذلك، اعتماداً على نتائج الاختبارين السابقين الواردين في الجدول رقم (4 - 9) و(4 - 10) فإن بيانات متغيرات هذه الدراسة تتصف بأنها موزعة توزيعاً طبيعياً.



#### (2-3-4) اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

لاختبار استقلالية متغيرات الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، تم الاعتماد على القيم الإحصائية لـ Tolerance و Variance Inflation Rate. وللتأكد من استقلالية متغيرات الدراسة يجب أن تكون قيم Tolerance أكبر من 0.20 وقيم (VIF) أقل من 10 (Hair, et al., 2006).

جدول (4 - 11)

اختبار استقلالية متغيرات الدراسة (Multicollinearity)

Tolerance	VIF	المتغير
0.70	1.43	التكلفة المنخفضة
0.45	2.21	الجودة
0.52	1.91	سرعة التسليم
0.64	1.56	المرونة
0.45	2.20	استخدام نظام تخطيط الموارد
0.61	1.64	تبني الأعمال الإلكترونية

وبالرجوع إلى الجدول رقم (4-11) وتحديدًا إلى قيم (Tolerance) وقيم (VIF)، نلاحظ أن

جميع قيم (Tolerance and VIF) كانت ضمن الحدود المقبولة، وهذا يؤكد استقلالية متغيرات

الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها بعضاً.

#### (4-3-4) اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation) وذلك للتأكد من

أن درجة ارتباط كل متغير مع المتغيرات الأخرى لا يزيد عن 80% (Hair, et al., 2006)، وذلك

للتحقق من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات وبالتالي التأثير السلبي على قدرتها التفسيرية

للمتغير التابع. وهذا الاختبار يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع

بعضها بعضاً وبالتالي يؤكد صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار المختلفة (Regression Analyses).

جدول (4 - 12)

اختبار معامل الارتباط (Bivariate Pearson Correlation)

المتغير	التكلفة المنخفضة	الجودة	سرعة التسليم	المرونة	استخدام نظام تخطيط الموارد	تبني الأعمال الإلكترونية	الأداء التنظيمي
التكلفة المنخفضة	1.00						
الجودة	0.47**	1.00					
سرعة التسليم	0.42**	0.61**	1.00				
المرونة	0.34**	0.51**	0.51**	1.00			
استخدام نظام تخطيط الموارد	0.50**	0.64**	0.53**	0.51**	1.00		
تبني الأعمال الإلكترونية	0.37**	0.52**	0.49**	0.33**	0.57**	1.00	
الأداء التنظيمي	0.32**	0.38**	0.38**	0.37**	0.36**	0.53**	1.00

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

وبالرجوع إلى الجدول رقم (4 - 12) فإننا نلاحظ أن درجة ارتباط كل متغير مع المتغيرات

الأخرى المشمولة في الدراسة هي أقل من مستويات الحد الأعلى المسموح به (80%). وهذا يشير

إلى عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة وصلاحيتها لإجراء اختبارات الانحدار.

واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات الثلاث السابقة فإنه يمكن الآن

استخدام اختبارات تحليلات الانحدار للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

#### (4-4) اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_{01}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression والجدول

رقم (4-13) يوضح ذلك.

#### جدول (4-13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي.

Sig* مستوى الدلالة		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
0.000*		8.800	0.20	0.23	0.48*
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B معامل الانحدار	الأولويات التنافسية
0.10	1.67	0.16	0.15	0.25	التكلفة المنخفضة
0.26	1.14	0.13	0.06	0.07	الجودة
0.18	1.34	0.14	0.11	0.15	سرعة التسليم
0.05	1.94	0.19	0.10	0.20	المرونة

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، المتغير التابع: الأداء المنظمي

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للمتغيرات المستقلة (التكلفة المنخفضة والجودة وسرعة التسليم والمرونة) في الأداء المنظمي هي 20% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (8.800) بمستوى دلالة إحصائية أقل أو يساوي (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. وبمتابعة قيم اختبار (t) لأبعاد المتغير المستقل يتضح الأثر من خلال بعد المرونة الذي له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.94)، وهي قيمة معنوية (0.05) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث لم يتبين أي أثر لأبعاد التكلفة والجودة وسرعة التسليم، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.10)، (0.26)، (0.18) على التوالي وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وبناءً على ذلك، يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الفرضية الرئيسية الثانية H0<sub>2</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد

المنظمة في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression والجدول رقم (4-14) يوضح ذلك.

حيث يتضح من الجدول رقم (4-14) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للمتغيرات المستقلة

(التكلفة المنخفضة والجودة وسرعة التسليم والمرونة) في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة هي

48% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (29.14)

بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، وبمتابعة قيم اختبار (t) لأبعاد المتغير المستقل يتضح الأثر من خلال بعد التكلفة والجودة والمرونة اللذين لهم أثر ذو دلالة إحصائية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.84)، (4.13)، (2.32) على التوالي، وهي قيمة معنوية (0.00)، (0.00)، (0.02) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي أثر لسرعة التسليم، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.32) وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05). وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في البنك العربي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### جدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة.

Sig* مستوى الدلالة		(F) المحسوبة		Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
0.000*		29.14		0.48	0.50	0.70*
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الأولويات التنافسية	
0.00	2.84	0.21	0.33	0.95	التكلفة المنخفضة	
0.00	4.13	0.37	0.13	0.52	الجودة	
0.19	1.32	0.12	0.25	0.34	سرعة التسليم	
0.02	2.32	0.18	0.23	0.53	المرونة	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، المتغير التابع: استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة H0<sub>3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال

الإلكترونية في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression والجدول

رقم (4-15) يوضح ذلك.

جدول (4-15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

Sig* مستوى الدلالة		(F) المحسوبة		Adjusted R2	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
0.000*		14.50		0.30	0.33	0.57*
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	الأولويات التنافسية	
0.21	1.26	0.11	0.18	0.23	التكلفة المنخفضة	
0.00	3.00	0.31	0.07	0.20	الجودة	
0.01	2.58	0.26	0.14	0.36	سرعة التسليم	
0.99	0.01-	0.00	0.12	0.00	المرونة	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المتغير التابع: تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

يتضح من الجدول رقم (4-15) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية للمتغيرات المستقلة

(التكلفة المنخفضة، والجودة، وسرعة التسليم، والمرونة) في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية هي

30% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (14.50)

بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة للأولويات

التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية وبمتابعة قيم اختبار (t) لأبعاد المتغير المستقل

يتضح الأثر من خلال بعد الجودة وسرعة التسليم الذين لهما أثر ذو دلالة إحصائية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية ، حيث بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (3)، (2.58) على التوالي، وهي قيمة معنوية (0.00)، (0.01) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ولم يتبين أي أثر للتكلفة والمرونة فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.26) ، (-0.01) وبدلالة إحصائية أكبر من (0.05).  
وعليه، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في البنك العربي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الرئيسية الرابعة $H_{04}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression والجدول رقم (4-16) يوضح ذلك.

#### جدول (4-16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي.

Sig* مستوى الدلالة		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
0.000*		18.8	0.13	0.13	0.36*
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة
0.000	4.34	0.36	0.03	0.13	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، المتغير التابع: الأداء المنظمي  
يتضح من الجدول رقم (4-16) أن القدرة التفسيرية والتنبؤية لنظم تخطيط موارد المنظمة

في الأداء المنظمي هي (13%) اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (18.8) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يشير إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي. وتشير قيمة Beta إلى أن أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي هو إيجابياً وتبلغ قوة هذه العلاقة (36%). وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

#### الفرضية الرئيسية الخامسة H0<sub>5</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression والجدول رقم (4-17) يوضح ذلك.

#### الجدول (4-17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي.

Sig* مستوى الدلالة		(F) المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط
0.000*		49.56	0.28	0.29	*0.53
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية
0.000	7.04	0.53	0.06	0.41	

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) ، المتغير التابع: الأداء المنظمي



يتضح من الجدول رقم (4-17) أن القدرة التفسيرية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية

في الأداء المنظمي هي 28% اعتماداً على قيمة Adjusted R<sup>2</sup>. كما يتضح أن القيمة

الإحصائية (F) بلغت (49.56) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). مما يدل على وجود

علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي، وتشير

قيمة Beta إلى أن أثر تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي هو إيجابياً وتبلغ

قوة هذه العلاقة 53%. وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك

العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية السادسة H<sub>06</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر

الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار الفرضية السادسة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر

لأولويات التنافسية في الأداء من خلال استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة. ولتحقيق ذلك تم

إتباع الخطوات الأربع الواردة في منهج Baron and Kenny (1986) لبيان الدور الوسيط

لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي وكما يلي:

أولاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط.

ثانياً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.

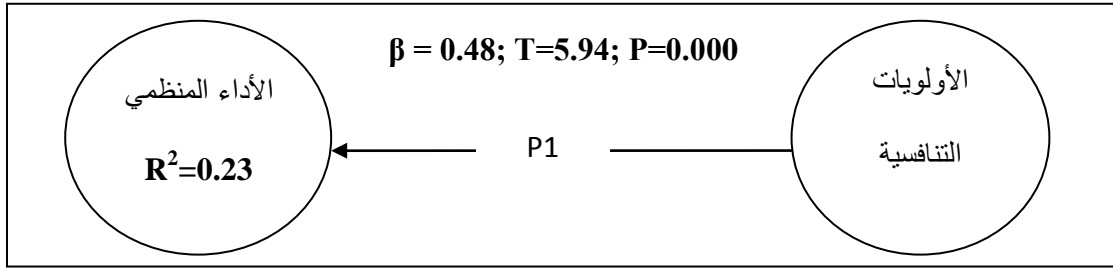
ثالثاً: تحليل العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

رابعاً: تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

ويمكن اختصار المراحل الأربعة السابقة بخطوتين باستخدام تحليل المسار كما يلي:

أولاً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع دون وجود المتغير الوسيط (يجب أن يكون معامل المسار دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانياً: تحليل المسار بين المتغير المستقل والمتغير التابع بوجود المتغير الوسيط ( يجب أن يكون معامل المسار غير المباشر دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  )، والشكل رقم (1-4) و (2-4) والجدول رقم (4-18) يوضحان التفاصيل.



الشكل رقم (1-4) نتائج تحليل المسار دون وجود المتغير الوسيط ( استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة) الأثر المباشر

يتضح من الشكل رقم (1-4) أن معامل المسار للأثر المباشر  $p1$  يساوي  $\beta = 0.48$

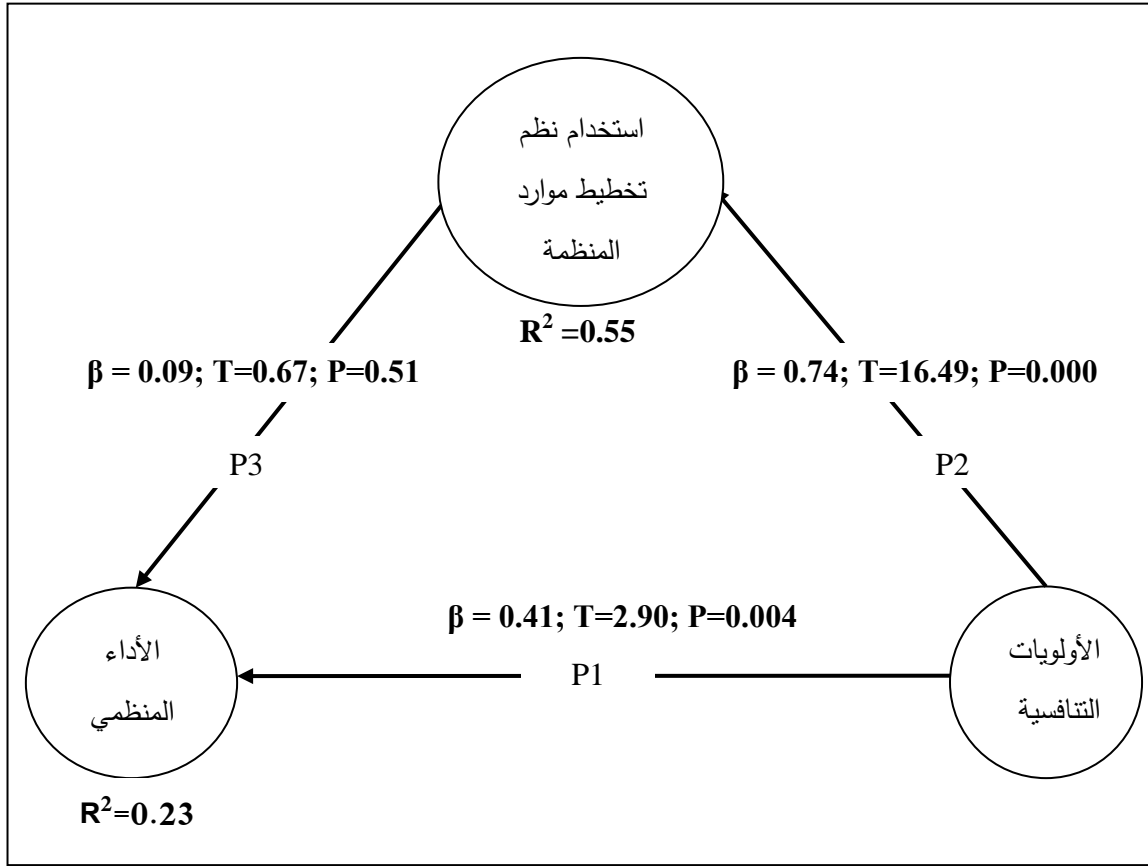
لأولويات التنافسية في الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة = 5.94 وهي أكبر من  $T$  الجدولية = 1.96، و  $P = 0.000$  وهي معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. كما

أن الأولويات التنافسية قادرة على تفسير ما مقداره  $R^2=0.23$ ، من التباين في الأداء المنظمي.

وعند دخول استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط، يبين الشكل رقم (2-4) والجدول

رقم (4-18) الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي.



الشكل رقم (4-2) نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط ( استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة) الأثر غير المباشر

الجدول (4-18)

نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط ( استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة)

المسار	معامل المسار	قيمة T	مستوى الدلالة P
	الأثر المباشر		
Priorities -> Performance	0.41	2.90	0.004
الأثر غير المباشر			
Priorities -> ERP	0.74	16.49	0.000
ERP -> Performance	0.09	0.67	0.51
Priorities -> Performance	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
	0.41	0.0666	0.4766

ينضح من خلال الشكل رقم ( 2-4 ) والجدول رقم ( 4-18 ) أن معامل المسار المباشر بين الأولويات التنافسية والأداء المنظمي أصبح  $\beta = 0.41$  وقيمة T المحسوبة = 2.90 وهي أكبر من الجدولية T = 1.96 عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  عند دخول المتغير الوسيط . وهذا يشير إلى وجود أثر للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي ولكن هذا الأثر هو أقل من الأثر المباشر قبل دخول المتغير الوسيط إذا ما قارنا معامل المسار ( $\beta = 0.48$ ) وأصبح ( $\beta = 0.41$ ). ولكي يكون هناك دور وسيط لابد أن تكون معاملات المسارات الغير مباشرة للأولويات التنافسية واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة، والأداء المنظمي، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . ويتضح من الشكل رقم ( 2-4 ) والجدول رقم ( 4-18 ) أن مسار الأولويات التنافسية واستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة ذو دلالة إحصائية  $P = 0.000$  ولكن مسار استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة والأداء المنظمي ليس ذو دلالة إحصائية  $P = 0.51$  وهي أكبر من مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

وعليه، نقبل الفرضية العدمية التي تنص على : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام

نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية السابعة  $H_{07}$**

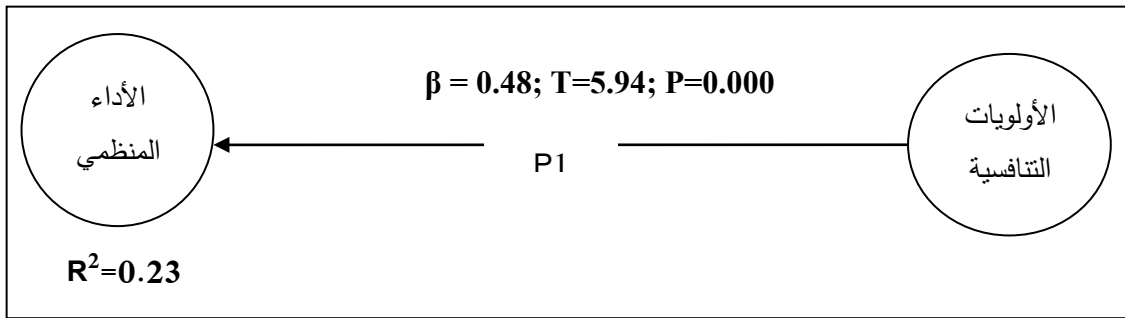
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر

الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار الفرضية السابعة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر

لأولويات التنافسية في الأداء المنظمي من خلال تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية.

والشكل رقم ( 3-4 ) و ( 4-4 ) والجدول رقم ( 4-19 ) يوضحان التفاصيل.



الشكل رقم (3-4) نتائج تحليل المسار دون وجود المتغير الوسيط (تبنى تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) الأثر المباشر

يتضح من الشكل رقم (3-4) أن معامل المسار للأثر المباشر  $p1$  يساوي  $\beta = 0.48$

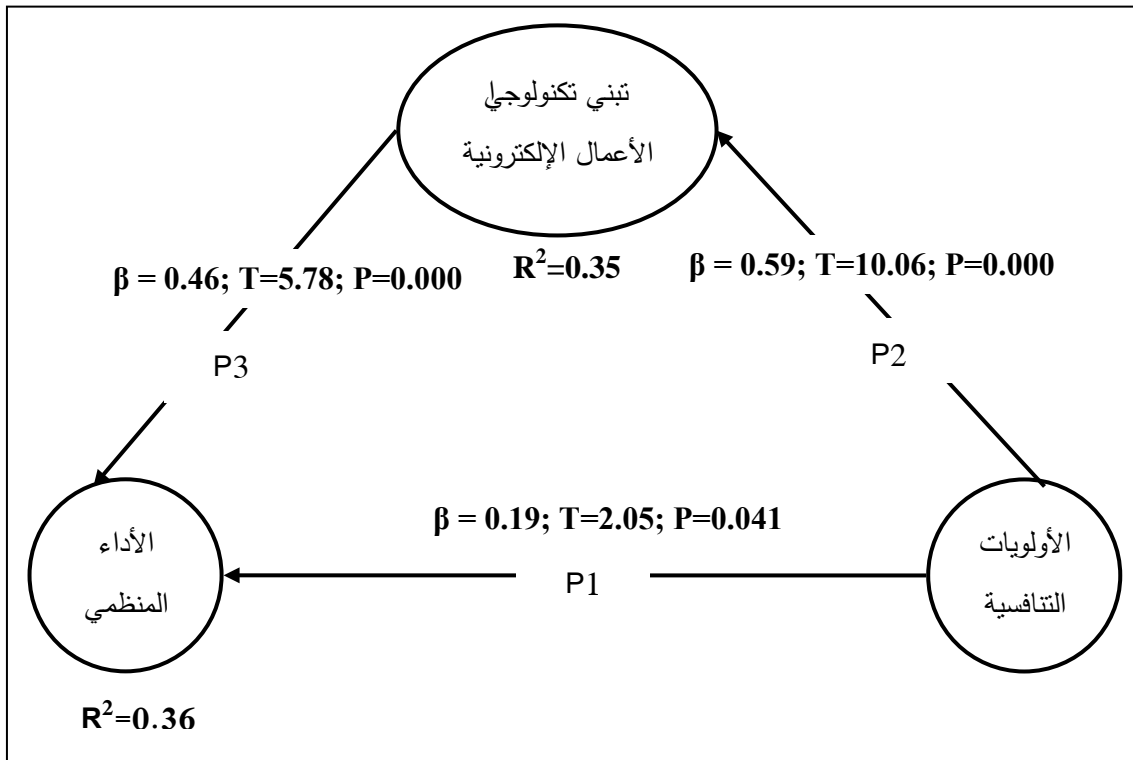
للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة = 5.94 وهي أكبر من  $T$  الجدولية = 1.96، و  $P=0.000$  وهي معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. كما أن الأولويات التنافسية قادرة على تفسير ما مقداره  $R^2=0.23$  من التباين في الأداء المنظمي.

وعند دخول تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كمتغير وسيط، يبين الجدول رقم (4-19) والشكل رقم (4-4) الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي.

الجدول (4-19)

نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (تبنى تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية)

المسار	معامل المسار	قيمة T	مستوى الدلالة P
	الأثر المباشر		
Priorities -> Performance	0.19	2.05	0.041
الأثر غير المباشر			
Priorities -> E-Business	0.46	5.78	0.000
E-Business -> Performance	0.59	10.06	0.000
Priorities -> Performance	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
	0.19	0.2714	0.4614



الشكل رقم (4-4) نتائج تحليل المسار بوجود المتغير الوسيط (تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) الأثر غير المباشر

يتضح من الجدول رقم ( 4-19 ) والشكل رقم ( 4-4 ) أن معامل المسار المباشر بين الأولويات التنافسية والأداء المنظمي أصبح  $\beta = 0.19$  وقيمة T المحسوبة = 2.05 وهي أكبر من الجدولية  $T = 1.96$  وبمستوى دلالة  $P = 0.04$  وهي أقل من مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . ولكن إذا ما قارنا معامل المسار المباشر قبل دخول المتغير الوسيط وبعده نجد أن قيمة معامل المسار انخفضت من  $\beta = 0.48$  لتصبح  $\beta = 0.19$ . وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشرة ( الأولويات التنافسية وتبني الأعمال الإلكترونية:  $\beta = 0.59; t=10.06; p=0.000$  ؛ وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والأداء المنظمي:  $\beta = 0.46; t=5.78; p=0.000$  ) نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ويمكن حساب الأثر غير المباشر ( الأولويات التنافسية وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية والأداء المنظمي) =  $0.59 \times$

0.46 = 0.2714. ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي  $(P_2 \times P_3 + P_1)$ :  $0.19 + (0.46 \times 0.59) = 0.4614$ . ومن خلال التحليل أعلاه يتضح أنه بالرغم من أن معامل مسار الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي أصبح ضعيف لكنه ما زال دال إحصائياً (  $\beta = 0.19$ ;  $P = 0.041$  ) إلا أن الأثر الكلي للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي بوجود متغير تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية بلغ (  $0.4614$  ). ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب VAF (Variance Accounted for) الذي يساوي  $p_2 \cdot p_3 / p_2 \cdot p_3 + p_1$   $0.60 = 0.2741 / 0.4614$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار (  $20-80\%$  جزئية) (Hair, et al., 2013).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية الثامنة H0<sub>8</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني

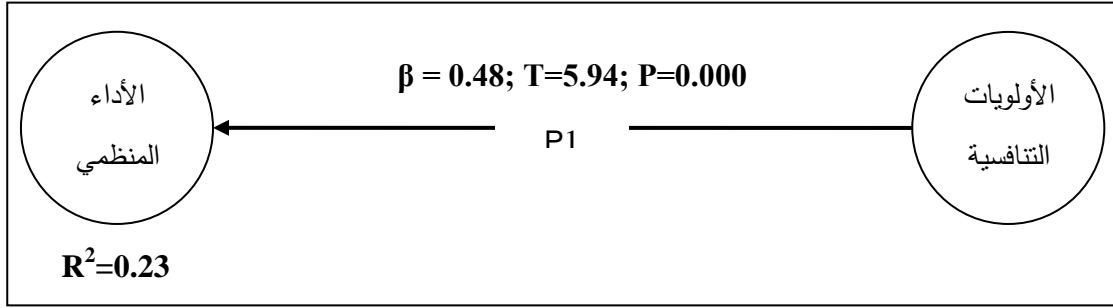
تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار الفرضية الثامنة، تم الاعتماد على فحص المسار لاختبار الأثر المباشر وغير

المباشر للأولويات التنافسية في الأداء من خلال التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة

وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. والشكل رقم ( 4-5 ) و ( 4-6 ) والجدول رقم ( 4-20 )

يوضحان التفاصيل. حيث يتضح من الشكل رقم (4-5) أن معامل المسار للأثر المباشر  $p1$  يساوي  $\beta = 0.48$  للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة = 5.94 وهي أكبر من  $T$  الجدولية = 1.96، و  $P=0.000$  وهي معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. كما أن الأولويات التنافسية قادرة على تفسير ما مقداره  $R^2=0.23$  من التباين في الأداء المنظمي.



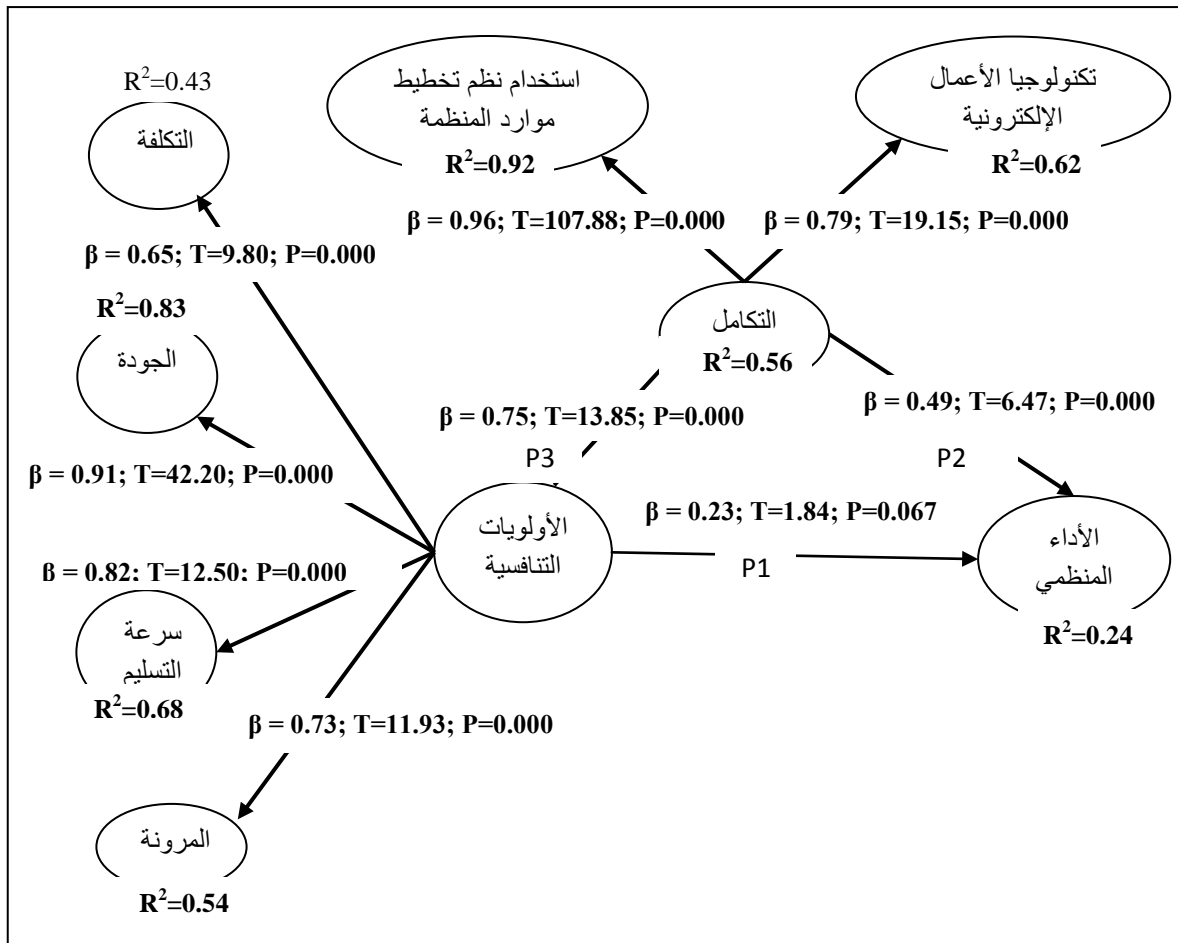
الشكل رقم (4-5) نتائج تحليل المسار دون وجود (التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط) الأثر المباشر

وعند دخول تكامل استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كمتغير وسيط، كما يتضح من الشكل رقم (4-6) والجدول رقم (4-20) يتضح أن قيمة معامل المسار المباشر بين الأولويات التنافسية والأداء المنظمي قد انخفضت من  $\beta = 0.48$  لتصبح  $\beta = 0.23$  وغير دالة إحصائياً ( $t=1.84; p=0.067$ ) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . وإذا ما نظرنا إلى معاملات المسار الغير مباشرة نجد أن كلا المسارين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  (الأولويات التنافسية والتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية) ( $\beta=0.75; t=13.85; p=0.000$ )، والتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية ( $\beta = 0.49; t=6.47 p=0.000$ )



ويمكن حساب الأثر غير المباشر (الأولويات التنافسية وتكامل استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية)  $(P2 \times P3) = 0.75 \times 0.49 = 0.3675$ . ويمكن حساب الأثر الكلي (المباشر + غير المباشر) للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي  $(P2 \times P3 + P1)$ :

$$0.5975 = (0.75 \times 0.49) + 0.23$$



الشكل رقم (6-4) نتائج تحليل المسار بوجود (التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط ) الأثر غير المباشر

ويتضح من الشكل رقم (6-4) و الجدول رقم (4-20) أن الأثر المباشر للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي أصبح ضعيفاً بعد دخول التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كمتغير وسيط وأصبح غير دال إحصائياً ( $\beta=0.23; P=0.067$ )

الجدول (4-20)

نتائج تحليل المسار للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط.

المسار	معامل المسار	قيمة T	مستوى الدلالة P
	الأثر المباشر		
Priorities -> Performance	0.23	1.84	0.067
الأثر غير المباشر			
Priorities -> Integration	0.75	13.85	0.000
Integration -> Performance	0.49	6.47	0.000
Priorities -> Performance	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
	0.23	0.3675	0.5975

إلا أن الأثر الكلي للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي بوجود التكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كمتغير وسيط بلغ ( 0.5975). ولمعرفة مقدار التباين الذي يحدثه الأثر غير المباشر (وجود المتغير الوسيط في المعادلة)، لابد من حساب  $VAF(Variance\ Accounted\ for)$  الذي يساوي  $p2 \cdot p3 / p2 \cdot p3 + p1 = 0.62 = 0.3675 / 0.5975$  وهذه العلاقة تعدّ علاقة وسيطة جزئية حسب معيار ( 20-80% جزئية) (Hair et al.2013).

وعليه نرفض الفرضية العدمية وبقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول (4-21)

ملخص نتائج اختبار الفرضيات.

النتيجة	نص الفرضية العدمية	الفرضية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الأولى <b>H0<sub>1</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الثانية <b>H0<sub>2</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأولويات التنافسية في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الثالثة <b>H0<sub>3</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي في البنك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الرابعة <b>H0<sub>4</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الخامسة <b>H0<sub>5</sub></b>
قبول	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية السادسة <b>H0<sub>6</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية السابعة <b>H0<sub>7</sub></b>
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة و تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية كوسيط في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي في البنك العربي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ .	الفرضية الرئيسية الثامنة <b>H0<sub>8</sub></b>

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5) مناقشة النتائج

(2-5) الاستنتاجات

(3-5) التوصيات

## (1-5) مناقشة النتائج

أدى تحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة والتي من الممكن والمتأمل أن تثري وتعزز الأدبيات، والنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كما يأمل الباحث أن تقود نتائج هذه الدراسة إلى مجموعة من القرارات الهامة والمفصلية للبنك العربي والبنوك الأخرى العاملة في القطاع المصرفي الأردني، ويورد الباحث من خلال النقاط التالية أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. إن حوالي ثلثي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور. وهذه نتيجة متوقعة في المنظمات المصرفية في البلدان العربية والتي تعطي الأولوية في تولي المراكز الإدارية للذكور أكثر من الإناث.
2. إن نصف أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب اللذين تقل أعمارهم عن 35 سنة. وهذا يدل على أن البنك العربي يركز على توظيف فئة الشباب وبناء هذه الفئة لتكون هي القيادة المستقبلية من أجل مواجهة التحديات المستقبلية التي يواجهها البنك.
3. إن حوالي 96% من أفراد عينة الدراسة يحملون بكالوريوس فأكثر. وهذا يدل على أن المسؤولين في مراكز القرار يركزون على حملة الشهادات الجامعية وهي الفئة التي يعتمد عليها البنك في تنمية وتطوير الكفاءات القيادية والمستقبلية للبنك.
4. أن نسبة من يحمل خبرات بنكية من الفئة (11-15) انخفضت عن الفئة السابقة وهذا يدل على وجود فرص أكثر إغراء لهذه الفئة في مؤسسات أخرى إلا أن البنك يتميز بوجود كوادر ذو خبرة طويلة وعالية حيث بلغت نسبة من لهم خبرة (16) فأكثر (38.9%).
5. إن أفراد عينة الدراسة توزعوا حسب مراكزهم الوظيفية بشكل متقارب (53%) مدير و(47%) رئيس قسم وهذا يدل على أن عينة الدراسة التي استجابت للاستبانة تكونت من متخذي

القرارات في المستويات المختلفة والتي تراوحت من مدير فرع إلى رئيس قسم ومن هذه الفئة من وضع إستراتيجية تبني تكنولوجيا الأعمال الالكترونية ومنها من يستخدم نظام تخطيط موارد للمنظمة

6. إن أولوية التكلفة المنخفضة في البنك العربي جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

7. إن أولوية الجودة في البنك جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

8. إن أولوية سرعة التسليم في البنك العربي جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

9. إن أولوية المرونة في البنك العربي جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

10. وترتبت الأولويات التنافسية في البنك العربي حسب أهميتها إذ جاءت أولوية التكلفة

المنخفضة في المرتبة الأولى ثم سرعة التسليم والجودة والمرونة بالتوالي. وجاءت هذه النتيجة

متفقة مع ما توصل إليه كلاً من (Naqshbandi & Idris, 2012; Chi, etal., 2009;

Kathuria, 2000) إذ أكدت نتائج كلا الدراستين على أن الشركات تستخدم مجموعة من

الأولويات التنافسية على عكس الاعتقاد التقليدي السائد بأن الشركة تعتمد على أولوية واحدة

محددة كالتكلفة مثلاً.

11. إن استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة في البنك العربي جاء بالمستوى المرتفع من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلا من (Law & Ngai,

2007)

12. إن تبني الأعمال الإلكترونية في البنك العربي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وعلى الرغم من اختلاف مجال التطبيق، جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (الذنيبات، 2014).
13. إن الأداء المنظمي للبنك العربي جاء بمستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
14. وجود علاقة أثر لأولوية المرونة في الأداء المنظمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Chi, etal., 2009) التي أكدت على وجود أثر إيجابي للأولويات التنافسية في أداء الأعمال.
15. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأولويات التكلفة المنخفضة والجودة وسرعة التسليم في الأداء المنظمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من (Chi, etal., 2009) التي أكدت على وجود أثر إيجابي للأولويات التنافسية المختلفة في أداء الأعمال. ودراسة (أبو زيد، 2014) التي أكدت نتائجها على وجود أثر مباشر للأسبقيات التنافسية في الأداء المؤسسي.
16. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأولويات التكلفة المنخفضة والجودة والمرونة في استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة لكن لا يوجد أثر لأولوية سرعة التسليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج (Yen & Sheu, 2004) التي أشارت إلى أن الأولويات التنافسية تؤثر على ممارسات تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمة.
17. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأولويات الجودة وسرعة التسليم في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية، في حين أن المرونة والتكلفة المنخفضة لا يوجد لهما أي أثر في تبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية. وجاءت هذه النتيجة مشابهة لنتائج دراسة (Huang, etal., 2010)

والتي أشارت إلى أن الأولويات التنافسية المتمثلة بـ التكلفة والمرونة وسرعة التسليم تؤثر إيجاباً في تبني التجارة الإلكترونية.

18. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة في الأداء المنظمي.

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Ifinedo, et al., 2010) التي أوضحت أن هناك أثر إيجابي لجودة نظام وخدمات تخطيط موارد المنظمة في تخفيض تكاليف المنظمة وزيادة الإنتاجية وزيادة رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.

19. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الأداء المنظمي. وجاءت

هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Wu, et al., 2011) التي أشارت إلى أن قدرة خدمة الأعمال

الإلكترونية و تمكين تكنولوجيا المعلومات للميزة التعاونية لهما أثر إيجابي في الأداء

المنظمي. وكذلك مع دراسة ( Theodosiou & Katsikea , 2012 ) التي أشارت إلى أن

الشركات التي تستخدم الإنترنت بشكل مكثف يمكنها تنفيذ مجموعة واسعة من أنشطة سلسلة

القيمة التي بدورها تؤثر على أداء الأعمال الإلكترونية والأداء المنظمي ككل.

20. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم تخطيط موارد المنظمة كمتغير وسيط في أثر

الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. وهذا النتيجة غير متوقعة لكن ربما يعود السبب إلى

عدم توافق نظام تخطيط موارد المنظمة مع النظم الأخرى المستخدمة في البنك من جهة. ومن

جهة أخرى عدم توافق النظام مع قدرات المستخدمين (Chang, et al., 2008)

21. وجود دور وسيط جزئي لتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في أثر الأولويات التنافسية في

الأداء المنظمي.



22. وجود دور وسيط جزئياً للتكامل بين استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي. وهذه النتيجة أكدت ما أشار إليه (Hsu, 2013) من أن التكامل بين نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية ضرورة لتحقيق مستوى أداء منظمي عال.

## (2-5) الاستنتاجات

1. يعتمد البنك العربي على الكفاءات المؤهلة التي تمتلك مستويات تعليمية وخبرات طويلة و كافية لمتابعة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.
2. يعتمد البنك العربي على أكثر من أولوية في منافسته مع البنوك الداخلية والخارجية إلا أنه يعتمد بشكل خاص على أولوية التكلفة و أولوية سرعة التسليم.
3. إن تبني البنك لتكنولوجي ا حديثة (كنظام تخطيط الموارد المنظمة وتكنولوجي ا الأعمال الإلكترونية يساهم بتحقيق مستوى أداء عال.
4. إن التكامل بين نظم المعلومات الداخلية والخارجية في البنك العربي يساهم في تحقيق أداء منظمي متميز.
5. إن تبني البنك العربي لتكنولوجي ا الأعمال الإلكترونية يعزز من قدرته على تحقيق أولوياته التنافسية الأمر الذي ينعكس على تحقيق أداء مرتفع.
6. يلعب نظام تخطيط موارد المنظمة دورا مهما في تعزيز قدرة البنك على تحقيق الكفاءة التشغيلية في عملياته الداخلية.

## (4-5) التوصيات

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. في ظل ظروف البيئة المتغيرة، على البنك العربي استخدام مزيج من هذه الأولويات لكي يتمكن البنك العربي من تقديم خدمات مصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى.
2. أن استخدام مزيج من الأولويات التنافسية يجب أن لا يكون من خلال التركيز على أولوية معينة على سبيل المثال التكلفة على حساب الجودة.
3. ضرورة التوافق بين الأولويات التنافسية المتبعة من قبل البنك العربي والنظم التكنولوجية المستخدمة لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء المنظمي.
4. يستطيع البنك العربي تحسين أداءه المنظمي من خلال تفعيل استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة.
5. يجب أن يضمن البنك العربي مستوى تكامل عال بين نظام تخطيط موارد المنظمة مع تبني الأعمال الإلكترونية لضمان مستوى أداء منظمي مرتفع.
6. تبين أن استخدام البنك العربي لنظام تخطيط الموارد المنظمة كوسيط لم يكن له أثر في الأداء المنظمي ولذلك فعلى البنك العربي أن يقوم بدمج هذا النظام بتكنولوجي أعماله الإلكترونية من أجل رفع قدرة النظام كوسيط.
7. على الباحثين ضرورة التحقق من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في بنوك أخرى أو على مستوى القطاع المصرفي ( البنوك التجارية أو الإسلامية).
8. على الباحثين محاولة تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أخرى كالتأمين والقطاع الصناعي وشركات الخدمات الأخرى لإعطاء نموذج الدراسة مزيد من الموثوقية.

9. الدراسات المستقبلية مدعوة لإضافة أي متغيرات معدلة أو وسيط لنموذج الدراسة الحالية ( كنوع

الإستراتيجية المستخدمة، حجم البنك، نوع البنك).

10. يمكن للدراسات المستقبلية استخدام أدوات جمع بيانات غير الاستبانة كالمقابلة، كونها تعكس

آراء المبحوثين في لحظة توزيع الاستبانة وهي ليست خالية من التحيز.

11. على الباحثين في المستقبل التحقق من مقاييس المستخدمة لقياس أولوية الجودة واستخدام نظام

تخطيط موارد المنظمة لعدم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة عليهما طبيعياً.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أبو جارور، سحر فالح، ( 2009). أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية: (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
2. أبو حميدة، أماليا (2013). "أثر فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة على تميز الأداء المؤسسي": رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
3. أبو زيد، محمد خير، (2014) العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية سلسلة التوريد وأثرهما في الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية) ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد10،العدد ، ص.ص:644-624
4. احمد، علي محمد، منصور إبراهيم ووراد لينا،(2011)،أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع(ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد7،العدد 1، ص.ص: 21-1.
5. بركات، عبدا لله (2011) (قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية السعودية:دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية)،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 14،13،ص.ص: 17-1، ديسمبر.
6. البكري ، ثامر(2007) إستراتيجيات التسويق،دار جهينة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.

7. الجاسمي، باسم عباس(2007) مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد9،العدد2، ص.ص: 71-37.
8. الجليلي،الاء حسيب عبدالهادي( 2013) دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية- دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ،مجلد35، العدد 113، ص.ص: 159-177.
9. الذنبيات، معاذ يوسف، ( 2014 ) مدى تبني المستشفيات السعودية لتقنيات الأعمال الالكترونية الفاعلة: دراسة تطبيقية لعدد من المستشفيات العاملة في مكة المكرمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد10،العدد 4، ص.ص: 568-533.
- 10.الزين، ثامر نواف ( 2013)،أثر تطبيق تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط الأردنية عمان،الأردن.
- 11.سلمان،عامر محمد ( 2008 ) أثر تكامل نظم تخطيط موارد المنظمة مع نظم المعلومات المحاسبية لتعزيز سلسلة العرض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد السابع عشر، أيار، ص.ص: 274-251.
- 12.السمان، ثائر أحمد سعدون ووهاب، رياض جميل،(2012) متطلبات إقامة الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، تنمية الرافدين، ملحق العدد109 ، مجلد 34،ص.ص: 28-9.

13. سنان كاظم الموسوي. ( 2008). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد). آداب الكوفة, 1(1).
14. الشعباني، صالح إبراهيم يونس(2010)، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل ( ICMS ) في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد3، العدد5، ص.ص 240-260.
15. عبد الرحمن، ماجدة محسن(2013) جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك. *مجلة تنمية الرافدين*، مجلد 35، العدد 112، ص.ص: 37-56.
16. عبدويان، رافي(2010). أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. الفاعوري، أسماء(2012). "أثر فاعلية نظم تخطيط موارد المنظمة على تميز الأداء المؤسسي": رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
18. اللامي، غسان والبياتي، أميرة (2008) إدارة الإنتاج ج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
19. المحاميد، اسعود محمد (2012)، أثر الاعتمادية المدركة لنظم الأعمال الالكترونية في رضا المستخدمين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 39، العدد2، ص.ص: 162-181.

20. المحاميد، اسعود محمد والسليحات، نمر والعبادي، هيثم (2012)، أثر جودة خدمات ووظائف نظم الأعمال الالكترونية في الاستخدام الفعلي لتلك النظم: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 4، ص.ص: 762-787.

21. يونس، طارق شريف والنعمة، عادل ذاكرا (2010)، التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والأسبقيات التنافسية . *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 3، العدد 5، ص.ص: 261-279.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ang, S. K., & Husain, W. (2012). A study on implication of adopting e-business technology by SMES. *In Proceedings of the ICCIT 2012 1st Taibah University International Conference on Computing and Information Technology* (pp. 366-369).
2. Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
3. Awsi, O. R. A. (2013). *The Impact of key Organizational Factors on Microsoft Dynamics Great Planes (ERP) Perceived Benefits (Doctoral dissertation, Middle East University)*.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
5. Beheshti, H.M., Sangari, E.S. and Henderson, D.A. (2008). The Strategic and Organizational Impact of Electronic Business on Large Firms. *Journal of International Business Disciplines*, 2 (3): 48-61



6. Blumenthal, D. (2011). Implementation of the Federal Health Information Technology Initiative. *The New England Journal of Medicine*, (365): 2426-2431.
7. Chang, M. K., Cheung, W., Cheng, C. H., & Yeung, J. H. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 928-942.
8. Chi, T., Kilduff, P. P., & Gargeya, V. B. (2009). Alignment between business environment characteristics, competitive priorities, supply chain structures, and firm business performance. *International Journal of productivity and performance management*, 58(7), 645-669.
9. Doll, W. J., & Torkzadeh, G. (1998). Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context. *Information & Management*, 33(4), 171-185.
10. Elragal, A. A., & Al-Serafi, A. M. (2011). The effect of ERP system implementation on business performance: An exploratory case-study. *Communications of the IBIMA*, 2011 (on line), available : <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html>
11. Garača, Ž. (2011). Factors related to the intended use of ERP systems. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, (2), 23-42.
12. Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
13. Hawari, A. A., & Heeks, R. (2010). Explaining ERP failure in a developing country: a Jordanian case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 135-160.

14. Hsu, P. F. (2013). Integrating ERP and e-business: Resource complementarity in business value creation. *Decision Support Systems*, 56, 334-347.
15. Huang, X., Gattiker, T. F., & Schroeder, R. G. (2010). Do competitive priorities drive adoption of electronic commerce applications? Testing the contingency and institutional views. *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 57-69.
16. Ifinedo, P., Rapp, B., Ifinedo, A., & Sundberg, K. (2010). Relationships among ERP post-implementation success constructs: An analysis at the organizational level. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1136-1148.
17. Johnston, D. A., Wade, M. and McLean, R. (2007). Does e- Business Matter to SMEs? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs. *Journal of Small Business Management*, 45(3): 354-361
18. Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6), 627-641.
19. Ketchen Jr, D. J., Rebarick, W., Hult, G. T. M., & Meyer, D. (2008). Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century. *Business Horizons*, 51(3), 235-243.
20. Kim, B. (2013). Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. Qualitative Market Research: *An International Journal*, 16(2), 214-242.
21. Krajewski, L.J. and Ritzman, L.P.(2001) *Operations management: strategy and analysis*, 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

22. Laframboise, K., & Reyes, F. (2005). Gaining competitive advantage from integrating enterprise resource planning and total quality management. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 49-64.
23. Law, C. C., & Ngai, E. W. (2007). ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, 44(4), 418-432.
24. Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171-188.
25. Lin, H. F., & Lin, S. M. (2008). Determinants of e-business diffusion: a test of the technology diffusion perspective. *Technovation*, 28(3), 135-145.
26. Maditinos, D., Kokkinos, N., & Papadopoulou, M. (2012). Chief Information Officers' roles and responsibilities in the Greek Industry. *MIBES-ESDO International Conference*, 437-444.
27. Molla, A., & Bhalla, A. (2006). Business Transformation Through ERP: A Case Study of an Asian Company. *Journal of Information Technology Case & Application Research*, 8(1), 34-54.
28. Naqshbandi, M. M., & Idris, F. (2012). Competitive priorities in Malaysian service industry. *Business Strategy Series*, 13(6), 263-273.
29. Phusavat, K., & Kanchana, R. (2007). Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 979-996.
30. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

31. Schniederjans, D., & Yadav, S. (2013). Successful ERP implementation: an integrative model. *Business Process Management Journal*, 19(2), 364-398.
32. Skinner, W.(1974) *The focused factory*. *Harvard Business review*, 52(3), 113-121.
33. Tavana, M. (2012). *Enterprise Information Systems and Advancing Business Solutions: Emerging Models*. USA: IGI Global.
34. Theodosiou, M., & Katsikea, E. (2012). Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 258-283.
35. Thürer, M., Godinho Filho, M., Stevenson, M., & Fredendall, L. D. (2013). Competitive priorities of small manufacturers in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, 113(6), 856-874.
36. Tsai, W., Chen, S., Hwang, E., and Hsu, J. (2010). "A Study of the Impact of Business Process on the ERP System Effectiveness". *International Journal of Business and Management*, 5(9), 26-37.
37. Turban, E., Sharda, R. and Delen, D.,( 2010). *Decision support and business intelligence systems*. 9th Edition prentice Hall.
38. Voola, R., Casimir, G., Carlson, J., & Anushree Agnihotri, M. (2012). The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(2), 136-146.
39. Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035-1046.

40. Wu, J. N., Zhong, W. J., & Mei, S. E. (2011). Application capability of e-business, e-business success, and organizational performance: Empirical evidence from China. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(8), 1412-1425.
41. [www.arabbank.jo/ar/profile.aspx](http://www.arabbank.jo/ar/profile.aspx)
42. Yen, H. R., & Sheu, C. (2004). Aligning ERP implementation with competitive priorities of manufacturing firms: An exploratory study. *International Journal of Production Economics*, 92(3), 207-220.
43. Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El- Berishy, N., and Cang, S. (2014). "A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry". *International Journal of Production Economics*, 147(b): 531-543.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	د. اسعود المحاميد	أعمال الكترونية	جامعة الشرق الأوسط
3	د. هيثم الزعبي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د.سمير العبادي	إدارة الأعمال	جامعة فيلادلفيا
5	د. أحمد المعاني	إدارة الأعمال	جامعة فيلادلفيا
6	د.سامر دحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
7	د.عمر المطارنة	محاسبة	الجامعة الألمانية
8	د. فيصل أبو الرب	إدارة الأعمال	جامعة البتراء
9	د.محمود العبادي	إدارة الأعمال	جامعة الزيتونة

## الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)



أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي: اختبار الدور الوسيط لاستخدام نظام تخطيط موارد

المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية.

احي الفاضل / اختي الفاضلة،،،،،

تحية طيبة وبعد،،،،،،،،،،،

يقوم الباحث حاليا بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف على ( أثر الأولويات التنافسية في الأداء المنظمي: اختبار الدور الوسيط لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة وتبني الأعمال الإلكترونية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية . وتتألف هذه الاستبانة من خمسة أجزاء رئيسية: الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني: يتعلق بالأولويات التنافسية، والجزء الثالث: يتعلق باستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة ، والجزء الرابع: يقيس تبني الأعمال الإلكترونية. والجزء الخامس: يقيس الأداء المنظمي من حيث الربحية والحصة السوقية ، أن إجاباتكم بصدق وموضوعية تعتبر في غاية الأهمية لنجاح هذه الدراسة ونتائجها. ونود أن نؤكد لكم أن إجاباتكم سوف تعامل على أنها "سرية للغاية" ولغايات البحث العلمي فقط. ولذلك نرجو محاولة إجابة جميع الأسئلة. ولكن، إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة، أو تعتقد أنها سوف تكون مضللة، يرجى ترك السؤال دون إجابة محددة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا

الباحث

شادي طارق قسراوي



الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية: أرجو وضع إشارة (×) أمام العبارة المناسبة.
1- الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر: <input type="checkbox"/> 29 - 24 <input type="checkbox"/> 35 - 30 <input type="checkbox"/> 41 - 36 <input type="checkbox"/> 42 فأكثر
3- المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> ثانوية عامة <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
4- عدد سنوات الخبرة : <input type="checkbox"/> 1 - 5 <input type="checkbox"/> 6 - 10 <input type="checkbox"/> 11 - 15 <input type="checkbox"/> 16 فأكثر
5- المسمى الوظيفي
<input type="checkbox"/> مدير فرع <input type="checkbox"/> نائب مدير فرع <input type="checkbox"/> مساعد مدير فرع <input type="checkbox"/> مدير وحدة / إدارة <input type="checkbox"/> رئيس قسم



غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	سرعة التسليم	
					التركيز على تقديم الخدمات بسرعة.	Q14
					الحرص على تقديم الخدمات بالوقت المحدد.	Q15
					العمل على تخفيض وقت الانتظار للعملاء.	Q16
					التركيز على معرفة العميل الدائم.	Q17
					المرونة	
					القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات.	Q18
					القدرة على إحداث التغييرات السريعة في تصميم الخدمات.	Q19
					تقدم عدد كبير ومتنوع من الميزات للخدمات .	Q20
					تطوير وتقديم خدمات مبتكرة.	Q21

					الجزء الثالث: استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة حل المشكلة/عقلانية القرار/التكامل الأفقي/التكامل العامودي/خدمه الزبون	
					أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لحل مشاكل العمل	Q22
					أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتحديد المنهج (الطريقة) الأمثل للتعامل مع المشاكل.	Q23
					أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لجعل قراراتي صريحة وواضحة	Q24

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	
					Q25 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لمساعدتي في تبرير قراراتي .
					Q26 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتنسيق أنشطتي مع أنشطه الآخرين.
					Q27 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لتبادل المعلومات مع الآخرين في الوحدات الوظيفية الأخرى.
					Q28 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لاستقبال تقارير العمل من العاملين
					Q29 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لإرسال تقارير العمل للآخرين
					Q30 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح للتعامل مع العملاء
					Q31 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح لمتابعه كيف تم خدمه العملاء
					Q32 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل مكثف جدا خلال ساعات العمل اليومي.
					Q33 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل منتظم خلال ساعات العمل اليومي.
					Q34 أنا أستخدم نظام المعلومات المتاح بشكل عام.

غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	الجزء الرابع: تبني الأعمال الإلكترونية
					Q35 إن الموقع الإلكتروني الذي أسسته منظمتي لا يعطي سوى المعلومات المؤكدة والأساسية عنها.
					Q36 تمتلك منظمتي موقع إلكتروني مربوط بشبكة داخلية ويحتوي على المعلومات اللازمة لتنفيذ مهام الأعمال الداخلية.
					Q37 لدى البنك نظام إلكتروني مع البنوك الأخرى يساعد العاملين والعملاء على تنفيذ العمليات المصرفية الإلكترونية.
					Q38 يوجد لدى البنك نظام معلومات متكامل يحتوي على خصائص متقدمة لدعم إستراتيجية الأعمال.
					Q39 تطورت إستراتيجية أعمال البنك نتيجة لتبني الأعمال الإلكترونية.
					الجزء الخامس الأداء المنظمي: وسيقاس من خلال الربحية والحصة السوقية للبنك.
					Q40 إن ربحيه البنك أعلى من البنوك المنافسة
					Q41 إن معدل نمو العمليات المصرفية في البنك أعلى من البنوك المنافسة
					Q42 إن الحصة السوقية للبنك أعلى من البنوك المنافسة
					Q43 إن معدل الاحتفاظ بالعملاء في البنك أعلى من البنوك المنافسة